



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA



Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela Profesional de Administración

TESIS:

**”PLAN ESTRATÉGICO PARA HIPNOSIS II PUB, KARAOKE,
DISCOTECA, RESTAURANT S.C.R.L.”**

Presentada por:

Br. Encalada Vidal Cinthia Patricia

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA

Línea Institucional: Ciencias contables y administrativas

Sub línea de investigación: Planeación

Piura, Perú

2019



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
PIURA**

Facultad de Ciencias Administrativas



**TESIS: "PLAN ESTRATÉGICO PARA HIPNOSIS II PUB,
KARAOKE, DISCOTECA, RESTAURANT S.C.R.L."**

Línea Institucional: Ciencias contables y administrativas

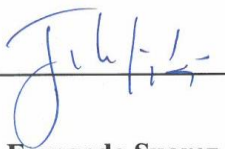
Sub línea de investigación: Planeación

Firma del tesista:



Br. Cinthia Patricia Encalada Vidal

Firma del asesor:



Dr. Fernando Suarez Carrasco

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS

Yo: Cinthia Patricia Encalada Vidal identificado con DNI N° 48185215, Bachiller de Escuela Profesional de Administración y contabilidad, de la Facultad de Ciencias Administrativas y domiciliado en calle Alfonso Ugarte N° 1072 del Distrito Sullana

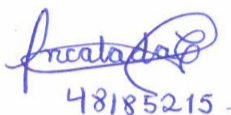
Provincia Sullana Departamento Piura Celular:982296065

Email:cinthiapatriciaencaladavidal@gmail.com

DECLARO BAJO JURAMENTO: que la tesis que presento es original e inédita, no siendo copia parcial ni total de una tesis desarrollada, y/o realizada en el Perú o en el Extranjero, en caso contrario de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código Penal concordante con el Art. 32° de la Ley N° 27444, y Ley del Procedimiento Administrativo General y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.

En fe de lo cual firmo la presente.

Piura marzo del 2019



48185215

Artículo 411.- El que, en un procedimiento administrativo, hace una falsa declaración en relación con hechos o circunstancias que le corresponde probar, violando la presunción de veracidad establecida por ley, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de uno ni mayor de cuatro años.

Art. 4. Inciso 4.12 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales –RENATI Resolución de Consejo Directivo N° 033-2016-SUNEDU/CD



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
PIURA**

Facultad de Ciencias Administrativas



**TESIS: "PLAN ESTRATÉGICO PARA HIPNOSIS II PUB,
KARAOKE, DISCOTECA, RESTAURANT S.C.R.L."**

Línea Institucional: Ciencias contables y administrativas

Sub línea de investigación: Planeación

Firma del presidente:

Dra. Elizabeth Álvarez Iparraguirre

Firma del secretario:

Dr. David Noriega Saavedra

Firma del vocal:

Mag. Franklin Atarama Talledo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 031-2019-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller CINTHIA PATRICIA ENCALADA VIDAL**, denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA HIPNOSIS PUB, KARAOKE, DISCOTECA, RESTAURANT S.C.R.L. – PIURA - 2016”**, asesorada por el **DR. FERNANDO SUÁREZ CARRASCO**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

APROBADA (X)

DESAPROBADA ()

Con la mención de:

Muy Buena

- () En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- (X) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 16 de Mayo de 2019

DRA. ELIZABETH ÁLVAREZ IPARRAGUIRRE
Presidente

DR. DAVID NORIEGA SAAVEDRA
Secretario

MG. FRANKLIN ATARAMA TALLEDO
Vocal

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia por brindarme los medios para culminar esta etapa.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecerle a Dios por las innumerables bendiciones que ha puesto en mi camino para que pueda culminar con éxito esta etapa.

En segundo lugar quiero agradecerle a mi padre, José Alejandro Encalada, por crearme el interés hacia el mundo empresarial, por sus enseñanzas, por el tiempo brindado y por impulsarme día a día a terminar con éxito esta etapa. Asimismo a mi hermana menor, Rocio Encalada, por brindarme el tiempo para que pueda realizar las actividades que han sido requeridas.

También tengo que agradecerle al equipo de trabajo que me acompañado en la aplicación de instrumentos, con quienes he compartido estos meses y hemos podido recolectar las diferentes opiniones para tener un mayor conocimiento de la realidad interna y externa de la empresa.

Al profesor Fernando Suarez, por su paciencia y dedicación que se ha tomado para la revisión de cada parte de este trabajo.

A todos muchas gracias y espero que este trabajo pueda ser útil para todos los interesados.

Índice general

INTRODUCCIÓN.....	-1-
I. ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA.....	-2-
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	-2-
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	-3-
1.3. OBJETIVOS.....	-3-
1.3.1. Objetivo general.....	-3-
1.3.2. Objetivos específicos.....	-4-
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	-4-
II. MARCO TEÓRICO.....	-4-
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	-4-
2.2. BASES TEÓRICAS.....	-6-
2.2.1. Definición de plan estratégico.....	-6-
2.2.2. El proceso estratégico.....	-8-
2.2.3. Planeamiento estratégico o formulación.....	-9-
2.2.4. Primera etapa – Formulación y planeamiento: Visión, Misión, Valores y Código de ética.....	-12-
2.2.5. Primera etapa- Formulación y planeamiento: Evaluación del ambiente externo.....	-13-
2.2.6. Primera etapa – Formulación y planeamiento: Evaluación del ambiente Interna.....	-17-
2.2.7. Primera etapa – Formulación y planeamiento: Herramientas para la generación y elección de estrategias.....	-24-
2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS	-31-
2.4. MARCO REFERENCIAL	-31-
III. MARCO METODOLÓGICO	-33-
3.1. Enfoque y diseño	-33-
3.2. Sujetos de la investigación.....	-33-
3.3. Métodos y procedimientos.....	-33-

3.4.	Técnicas e instrumentos.....	-34-
3.5.	Aspectos éticos.....	-36-
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	-37-
4.1.	RESULTADOS.....	-37-
4.1.1.	Primera etapa – Formulación y planeamiento: Visión, Misión y Valores.....	-37-
4.1.2.	Primera etapa- Formulación y planeamiento: Evaluación del ambiente interno.....	-37-
4.1.3.	Primera etapa- Formulación y planeamiento: Evaluación del ambiente externo.....	-41-
	Análisis PESTE.....	-41-
	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	-52-
4.1.4.	Primera etapa – Formulación y planeamiento: Objetivos de largo plazo.....	-59-
4.1.5.	Primera etapa – Formulación y planeamiento: Herramientas para la generación y elección de estrategias.....	-59-
	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	-60-
	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	-61-
	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	-62-
	Matriz interna – externa (IE).....	-63-
	Matriz de la gran estrategia.....	-63-
	Matriz de decisión.....	-64-
	La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE).....	-65-
	Matriz Rumelt.....	-73-
4.1.6.	Segunda etapa: dirección e implementación, la puesta en marcha estratégica.....	-74-
4.1.	DISCUSIÓN.....	-79-
	CONCLUSIONES.....	-81-
	RECOMENDACIONES.....	-82-
	REFERENCIAS	
	BIBLIOGRÁFICAS.....	-83-
	ANEXOS.....	
	-85-

Índice de tablas

Tabla 2.1. Matriz de decisión.....	-29-
Tabla 2.2. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico.....	-29-
Tabla 4.1. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	-40-
Tabla 4.2. Encuesta de expectativas macroeconómicas: Series de índices de difusión.....	-41-
Tabla 4.3. Tasas para la determinación del impuesto a la renta anual.....	-42-
Tabla 4.4. Risk Indicators For Emerging Countries.....	-44-
Tabla 4.5. Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendario.....	-45-
Tabla 4.6. Piura: población censada y tasa de crecimiento promedio anual, según provincia 2007 y 2017.....	-47-
Tabla 4. 7. Hogares que tienen al menos un miembro con celular, según sexo del jefe de hogar y ámbito geográfico.....	-52-
Tabla 4.8. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	-52-
Tabla 4.9. Establecimiento que se le viene a la mente.....	-57-
Tabla 4.10 ¿Con qué asocias Hipnosis?.....	-58-
Tabla 4.11. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	-58-
Tabla 4.12. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)....	-60-
Tabla 4.13. Matriz de decisión de Hipnosis.....	-64-
Tabla 4.14. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE).....	-66-
Tabla 4.15. Matriz de Rumelt.....	-73-

Índice de gráficos

Gráfico 4.1. Resultados de matriz de perfil competitivo.....	-53-
Gráfico 4.2. Sexo de la muestra.....	-54-
Gráfico 4.3. Edad de la muestra.....	-54-
Gráfico 4.4. Usted, ¿con qué frecuencia asiste a discotecas?.....	-55-
Gráfico 4.5. Usted, ¿con qué frecuencia asiste a karaokes?.....	-56-
Gráfico 4.6 Usted, ¿con qué frecuencia asiste a peñas?.....	-56-
Gráfico 4.7 Usted, ¿con qué frecuencia asiste a pub?.....	-57-
Gráfico 4.8 Resultados de la matriz PEYEA.....	-62-
Gráfico 4.9. Estructura organizacional del relanzamiento.....	-76-

Índice de figuras

Figura 2.1. El proceso estratégico.....	-10-
Figura 2.2. Matriz PEYEA.....	-25-
Figura 2.3. Matriz del Boston Consulting Group.....	-26-
Figura 2.4. Matriz interna-externa.....	-27-
Figura 2.5. Matriz de la gran estrategia.....	-28-
Figura 2.6. Matriz de Rumelt.....	-31-
Figura 4.1. Resultados de la matriz BCG.....	-62-
Figura 4.2. Resultados de la matriz interna-externa.....	-63-
Figura 4.3. Matriz de la gran estrategia.....	-64-

Índice de anexos

Anexo 01: Cuestionario de administración/gerencia.....	-85-
Anexo 02: Cuestionario de marketing y ventas.....	-86-
Anexo 03: Cuestionario de operaciones y logística.....	-87-
Anexo 04: Cuestionario de finanzas y contabilidad.....	-88-
Anexo 05: Cuestionario de recursos humanos.....	-89-
Anexo 06: Cuestionario de información y comunicaciones.....	-90-
Anexo 07: Cuestionario de tecnología/investigación y desarrollo.....	-91-
Anexo 08: Matriz de perfil competitivo.....	-92-
Anexo 09: Encuesta para clientes potenciales.....	-93-
Anexo 10: Encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes.....	-95-
Anexo 11: Entrevista a Gianni Dasso.....	-96-
Anexo 12: Planos del relanzamiento de la empresa.....	-100-

RESUMEN

El presente trabajo se propuso diseñar un Plan Estratégico para Hipnosis, una empresa dedicada al rubro de diversión, que combina 4 formatos: discoteca, karaoke, pub y restaurante, ubicada en la provincia de Sullana.

Para lograr el objetivo, se desarrolló un diagnóstico situacional, basado en la evaluación del ambiente externo siguiendo en análisis PESTEC y una evaluación del ambiente interno siguiendo el análisis AMOFIT. Dichos resultados fueron los insumos para la elaboración de las siguientes matrices: Evaluación de Factores Externos (EFE), Evaluación de Factores Internos (EFI), Fortalezas- oportunidades- debilidades y amenazas (FODA), Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Boston Consulting Group (BCG), Interna – externa (IE) y matriz de la Gran Estrategia; que a su vez sirvieron para procesar la información y finalmente filtrarla mediante la matriz de decisión, Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) y la Matriz Rumelt; las cuales permitieron la identificación de las estrategias más efectivas para lograr los objetivos de la empresa en el largo plazo. Siguiendo la metodología se determinó que las estrategias a aplicar son: fidelizar la cartera de clientes y desarrollar nuevos mercados y clientes. Asimismo, se obtuvieron las siguientes estrategias de contingencia: empoderar a los trabajadores para que se conviertan en gestores, crear alianzas y monitorear paraderos autorizados para la movilidad de los clientes, desarrollar un plan de marketing institucional enfocado en redes sociales, desarrollar un plan de cultura organizacional y gestión del conocimiento, y por último, el relanzamiento de la empresa.

Sin embargo, consideramos que el punto de partida es relanzar la empresa, con nuevo nombre, nueva infraestructura y con una campaña de marketing bien definida; ya que no hay nada más fuerte que lo nuevo en esta industria, y la empresa en estudio se encuentra en una etapa de declive.

#Evaluación #Interna #Externa # Estrategias #Plan estratégico

ABSTRACT

The present work was proposed to design a Strategic Plan for Hipnosis, a company dedicated to the field of entertainment, which combines 4 formats: disco, karaoke, pub and restaurant, located in the province of Sullana.

To achieve the objective, a situational diagnosis was developed, based on the evaluation of the external environment following the PESTEC analysis and an evaluation of the internal environment following the AMOFIT analysis. These results were the inputs for the elaboration of the following matrices: Evaluation of External Factors (EFE), Evaluation of Internal Factors (EFI), Strengths-opportunities-weaknesses and threats (SWOT), Strategic position and evaluation of the action (PEYEA) , Boston Consulting Group (BCG), Internal - external (IE) and matrix of the Grand Strategy; which in turn served to process the information and finally filter it through the decision matrix, Quantitative Matrix of Strategic Planning (MCPE) and the Rumelt Matrix; which allowed the identification of the most effective strategies to achieve the company's objectives in the long term. Following the methodology, it was determined that the strategies to be applied are: to retain the customer portfolio and to develop new markets and customers. Likewise, the following contingency strategies were obtained: empower workers to become managers, create alliances and monitor authorized stops for customer mobility, develop an institutional marketing plan focused on social networks, develop a culture plan organization and knowledge management, and finally, the relaunching of the company.

However, we consider that the starting point is to relaunch the company, with a new name, new infrastructure and a well-defined marketing campaign; since there is nothing stronger than the new in this industry, and the company under study is in a stage of decline.

#Evaluation #internal #external #strategies #strategic plan

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, el ambiente evoluciona aceleradamente, los clientes son cada vez más exigentes y diferentes, el mercado se vuelve más competitivo, se presenta cada vez más incertidumbre y no se dispone de información confiable para la oportuna toma de decisiones por parte de la alta dirección, es por eso que los empresarios necesitan de herramientas que les permitan desempeñar una gestión empresarial técnica y profesional; entre dichas herramientas se encuentra el plan estratégico.

Este estudio se propuso diseñar un plan estratégico para la empresa Hipnosis II, pub, karaoke, discoteca, restaurant S.C.R.L., el cual representa una valiosa herramienta para la gerencia de la empresa así como para todas aquellas personas involucradas o que deseen invertir en la industria de las discotecas ya que no existen antecedentes del mismo.

Este plan estratégico se basó en el modelo propuesto por D'Alessio Ipinza en su libro El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Para ello, se partió del diagnóstico situacional de la empresa y del ambiente externo. Siguiendo por cinco matrices para la generación y elección de estrategias: matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz Boston Consulting Group (BCG), matriz interna externa (IE) y matriz gran estrategia (MGE); y se finalizó con la evaluación de las estrategias propuestas a través de tres filtros: la matriz de decisión, matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) y Matriz de Rumelt (MR).

Cabe destacar, que para llevar a cabo el diagnóstico interno se aplicó cuestionarios del análisis AMOFIT, se evaluó la empresa en diferentes áreas: administración, marketing y ventas, operaciones, finanzas/contabilidad, recursos humanos y sistemas de información. De otro lado, el ambiente externo se evaluó con la información de las variables políticas, gubernamentales y legales, económicas y financieras, sociales, culturales y demográficas, tecnológicas y científicas, ecológicas y ambientales, más conocido como el análisis PESTEC, asimismo se recopiló información sobre los clientes actuales y potenciales, y también de la competencia.

I. ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1.DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las opciones de diversión nocturna han revolucionado desde sus inicios, siendo no solo lugares donde se escucha música en vivo, ahora también existen espacios para cantar, o también llamados karaokes, así como también espacios donde se reproduce música grabada y los clientes solo van a conversar pasando la música a un segundo plano, a estos se les denomina pub, o video pub si también reproducen videos. Hoy en día las aspiraciones de los clientes, han hecho que las empresas cambien su orientación y mejoren cada día para satisfacer esos gustos y estilos de vida.

Las discotecas nacieron como una alternativa diferente a las salas de baile tradicional, donde se presentaba uno o varios artistas cantando en vivo. Sus orígenes provienen de Alemania, aproximadamente de 1959 cuando el propietario de un restaurant tradicional decide cambiar la estrategia de venta y optó por hacer sonar la música directamente de los vinilos a través de un aparato reproductor (RPP Noticias, 2009) .

Por otro lado, el auge de la economía peruana, sumado al turismo, ha permitido que los clientes, peruanos y extranjeros, gasten más en diversión, así también que sus niveles de exigencias sean mayores. En respuesta a ello, los empresarios han invertido en sus negocios, creando alternativas más atractivas.

De acuerdo al Análisis Regional de empresas industriales realizado por el Ministerio de la Producción en el año 2011, existen un total de 54 486 empresas no manufactureras en la región Piura de las cuales 3960 pertenecen al CIUU 5520, es decir a restaurantes, bares y cantinas, es decir, 7.3% de total de empresas. Cabe resaltar que no existe una investigación previa sobre cuántas empresas de la provincia de Sullana pertenecen al CIUU de restaurantes, bares y cantinas, sin embargo si se puede saber que el número de empresas no manufactureras de Sullana corresponden al 18.3% del total, es decir, existen 9989 empresas no manufactureras. (Ministerio de la Producción, 2011)

En la provincia de Sullana se han ido diversificando las opciones de diversión, es así que actualmente existen locales que se dedican sólo a discotecas, otros incluyen karaoke, y finalmente otros solo son video Pub. En el rubro de discotecas destacan: Tequila, Ibiza y Paititi; por el lado de Karaoke-Discoteca se encuentra: Rustica, Koricancha, Hipnosis. Entre los video pubs se encuentran Nachops, Barbones y Gorditos, Qué lisura, El persua, entre otros.

Hipnosis es una empresa que combina tres formatos: video pub, karaoke y discoteca. Está orientada a un segmento C y D, y a un mercado meta de 20 y 40 años. Se constituyó el 12 de junio del 2015, pero cabe

resaltar que ha sucedido a los primeros propietarios, quienes cesaron luego de año y medio con el mismo nombre comercial.

Hipnosis tiene una baja participación de mercado, el 2,6% la considera como punto de diversión que visita los fines de semana, lo cual se traduce en resultados negativos en los períodos contables. Asimismo, la administración empírica hace urgente diseñar un plan estratégico como herramienta para la gestión de la empresa.

Esto último representa una debilidad fuerte, y se incrementa si se considera el Informe: Las Mipymes en cifras, el cual da a conocer que al finalizar el año 2013, un total de 69 mil 441 empresas salieron del mercado, lo cual representa un índice de salida del 4.6%, es decir, de cada 100 Mipymes formales, salían 5 del mercado. Cabe recalcar, que el análisis de salida visto por sector económico muestra que el 83.3% de salidas se produjo en el sector comercio y servicios. (Ministerio de la producción, 2013)

Dado el alto nivel de penetración de los competidores, se hace necesario que la gerencia de Hipnosis cuente con herramientas que le permitan desempeñar una gestión empresarial técnica y profesional, que sistematice los procesos, diseñe mecanismos de control, y oriente el accionar de la empresa; por todo ello es que se propone diseñar un plan estratégico como punto de partida en el funcionamiento de la empresa.

1.2.JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Hipnosis es una empresa que viene reportando resultados negativos en los ejercicios contables, y notablemente ha perdido posicionamiento. Este trabajo se realizó con la finalidad de crear una herramienta de gestión empresarial para la implementación de soluciones que permitan revertir los resultados actuales.

Como toda organización tiene un grupo humano que brinda sus servicios para el funcionamiento del local, e inversionistas que buscan generar los mayores ingresos para recuperar su inversión, todos ellos se han visto perjudicados con los resultados actuales y este trabajo es importante porque significa la base de las acciones a llevar a cabo para la mejora de los resultados.

Asimismo se hace la propuesta del plan estratégico para aquellos que deseen invertir o solucionar la situación de empresas de diversión nocturna ya que no existen antecedentes.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión empresarial para Hipnosis II, Pub, Karaoke, Discoteca, Restaurante S.C.R.L. ubicada en la provincia de Sullana, región Piura, en el 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- ❖ Determinar las fortalezas y debilidades del ambiente interno.
- ❖ Analizar las oportunidades y amenazas del ambiente externo.
- ❖ Determinar la propuesta estratégica para la empresa.

1.4.DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo se realizó en la ciudad de Sullana durante el último trimestre del año 2018 y primer bimestre del 2019.

II. MARCO TEÓRICO

2.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Chunga Purizaca Miriam Elizabeth y Risco Vega Jessica del Milagro (2009) en su “Diagnóstico y Propuesta de un plan estratégico para el Restaurant Las Gaviotas- ubicado en la ciudad de Sullana para el año 2009”. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración por la Universidad Cesar Vallejo (Piura); tiene como objetivo general: Identificar los problemas que se presentan en el crecimiento de un diagnóstico en el restaurant Las Gaviotas ubicado en Sullana por la falta de un plan estratégico.

Dentro de los objetivos específicos se tiene: identificar a través del diagnóstico empresarial los problemas que se presentan en el restaurant en mención, proponer un plan estratégico que brinde solución a las dificultades, estudiar las ventajas competitivas que posee el restaurant, identificar los gustos y preferencias que posee el cliente y/o consumidor, y por último, proponer la instalación de servicios complementarios en el restaurant.

Entre las conclusiones y recomendaciones que ofrece el trabajo se encuentra mejorar la presentación de los mozos, así como brindarles capacitación constante. Asimismo, la existencia de poco reconocimiento hacia la empresa hace necesario la inversión en publicidad para fidelizar a los clientes actuales. A su vez, se recomienda priorizar la atención inmediata.

Este estudio será de utilidad ya que se encuentra en el mismo sector de la investigación, así como coincide con la localización de la empresa en investigación (Sullana), por lo cual nos brinda un panorama más claro sobre las preferencias del cliente chireNSE.

Fiestas Llenque Emma Magaly (2010) en su “Diagnóstico y propuesta de plan estratégico para la empresa restaurant de parrillas el uruguayo en Piura - 2010” para obtener el título profesional en administración de empresas por la Universidad Cesar Vallejo, tiene como objetivo general formular un plan estratégico para el restaurant de parrillas El Uruguayo para mejorar el cumplimiento de las metas institucionales.

Dentro de los objetivos específicos se encuentra diagnosticar integralmente la empresa realizando un diagnóstico externo, para determinar oportunidades y amenazas, y un diagnóstico interno, para determinar fortalezas y debilidades; asimismo, diseñar y formular estrategias organizacionales.

Dentro de las conclusiones se encuentra mejorar la operatividad del local, y además crear una diferenciación con respecto a otras empresas del rubro. Asimismo, se recomienda: reducir el tiempo de entrega de pedidos, decorar temáticamente en fiestas especiales, y mejorar el ambiente con música suave y limpieza permanente del local.

Este estudio contribuye al presente puesto que propone un interesante diagnóstico situacional y contribuye a las referencias bibliográficas.

Espinoza Realpe Viviana Vanesa (2013) en su “Plan estratégico para el bar discoteca Due 2 localizado en Santo Domingo, Período 2012 – 2017”. Tesis de disertación de grado previa la obtención del Título de Ingeniería Comercial, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Santo Domingo, tiene como objetivo general formular un plan estratégico para el bar discoteca el Due 2 con el cual se pretende mejorar el servicio y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la administración.

Dentro de las conclusiones, podemos destacar que las principales fortalezas son el excelente servicio y la ubicación céntrica/estratégica de las instalaciones. Por otro lado, dentro de sus debilidades encontramos la falta de un Manual de Funciones, y de programas de capacitación, así como también la alta tasa de rotación de personal.

Se recomienda que Due 2 difunda a sus empleados el Manual de Políticas y los Reglamentos, asimismo que capacite constantemente al personal para brindar un servicio adecuado. Asimismo se recomienda realizar estudios de mercado, así como analizar constantemente los indicadores económicos con el fin de realizar medidas correctivas y preventivas.

Esta investigación es conveniente ya que coincide con las bases teóricas utilizadas en esta investigación, asimismo coincide con las variables de estudio.

León Paredes David Enrique y Romero Rodas Maria Verónica (2006) en su “Plan estratégico para el proyecto Rincón del Bolero, Bar localizado en Cuenca - Ecuador”. Ensayo previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, en la Universidad del Azuay, tiene como objetivo general formular un plan estratégico para el proyecto Rincón del Bolero, Bar con el cual se pretende crear estrategias competitivas para la sustentabilidad y factibilidad del proyecto.

Dentro de las conclusiones, podemos destacar que el análisis del cliente, del mercado mix y la creación de un plan estratégico ayudan a fortalecer la factibilidad del proyecto y a conocer de mejor manera el mercado objetivo. Las estrategias más importantes son: las campañas de publicidad con el fin de penetrar en el mercado y de llamar la atención de los consumidores, y por otro lado, la constante capacitación para reforzar las capacidades de los empleados logrando así que empleado preste un excelente servicio personalizado al cliente.

Esta investigación es conveniente ya que coincide con el público objetivo de Hipnosis, es decir, hombre y mujeres entre 30 a 50 años, de clase media, y también coincide con el sector de este estudio.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Definición de plan estratégico

Siendo un tema muy popular e importante, existen numerosos autores que han hablado sobre este término, a continuación citaremos a algunos:

Steiner, George (1983) se refiere a la planificación estratégica como la planeación estratégica formal, y la define desde cuatro puntos de vista diferentes:

1. El porvenir de las decisiones actuales

Se refiere que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada en la decisión real o intencionada que tomará el director. Es decir, le permitirá diseñar un futuro deseado a partir de las consecuencias de las decisiones tomadas, de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, adicionado con otros datos que le proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones.

2. Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Asimismo, podríamos añadir que es

sistemática puesto que es organizada, y continua porque la formulación de estrategias en la medida que el ambiente afecta las decisiones de la empresa.

3. Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida: requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Como Steiner lo señala: Para lograr mejores resultados, los directivos y el personal deben creer en el valor de la planeación estratégica y no tomarlo a la ligera como algo irrelevante o una ideología pasada de moda.

4. Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Las uniones generadas por el sistema, hacen que las decisiones que toman los directivos sean el reflejo de las decisiones actuales.

Para Idalberto Chiavenato la planeación estratégica es la realizada en el nivel institucional, es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente. La planeación estratégica específica como lograr los objetivos empresariales, y debido a que es genérica y amplia, requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio, y a su vez, estos deben subdividirse en planes operacionales, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que deba ejecutarse. (CHIAVENATO, 2001).

Para Chiavenato, la planeación estratégica se divide en seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo.
3. Análisis organizacional interno.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica.

6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

Robbins (2010) define plan estratégico como los planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales. Asimismo, enfatiza que la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para logara dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.

D'Alessio Ipinza denomina el plan estratégico como la primera etapa del proceso estratégico. El proceso estratégico “Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.”; y justamente es en la etapa del planeamiento estratégico o también llamado formulación, que buscamos los insumos que serán usados a lo largo del proceso.

Para efectos de este estudio, utilizaremos como base teórica el modelo de proceso estratégico de D'Alessio Ipinza ya que consideramos que es un autor peruano, cuyo modelo puede ajustarse a la realidad de cualquier sector.

2.2.2. El proceso estratégico

El proceso estratégico es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento; y está compuesto por tres etapas:

La primera es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico.

La segunda etapa es la implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégico.

La tercera etapa es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Por tratarse de un proceso iterativo, esta etapa se desarrolla desde un inicio.

Tal como se ha detallado líneas arriba, el planeamiento estratégico es la primera etapa del proceso estratégico, y representa el punto de partida para la implementación y control. Es así que se convierte en el aspecto más relevante y complejo.

2.2.3. Planeamiento estratégico o formulación

La formulación estratégica o planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada.

Una formulación estratégica será exitosa en la medida en que el gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en demanda (clientes y consumidores), y le imprima un carácter retroalimentativo (iterativo) e interactivo (Sinergia) al proceso.

A continuación se presenta la siguiente figura 2.1. para una mayor ilustración de esta etapa:

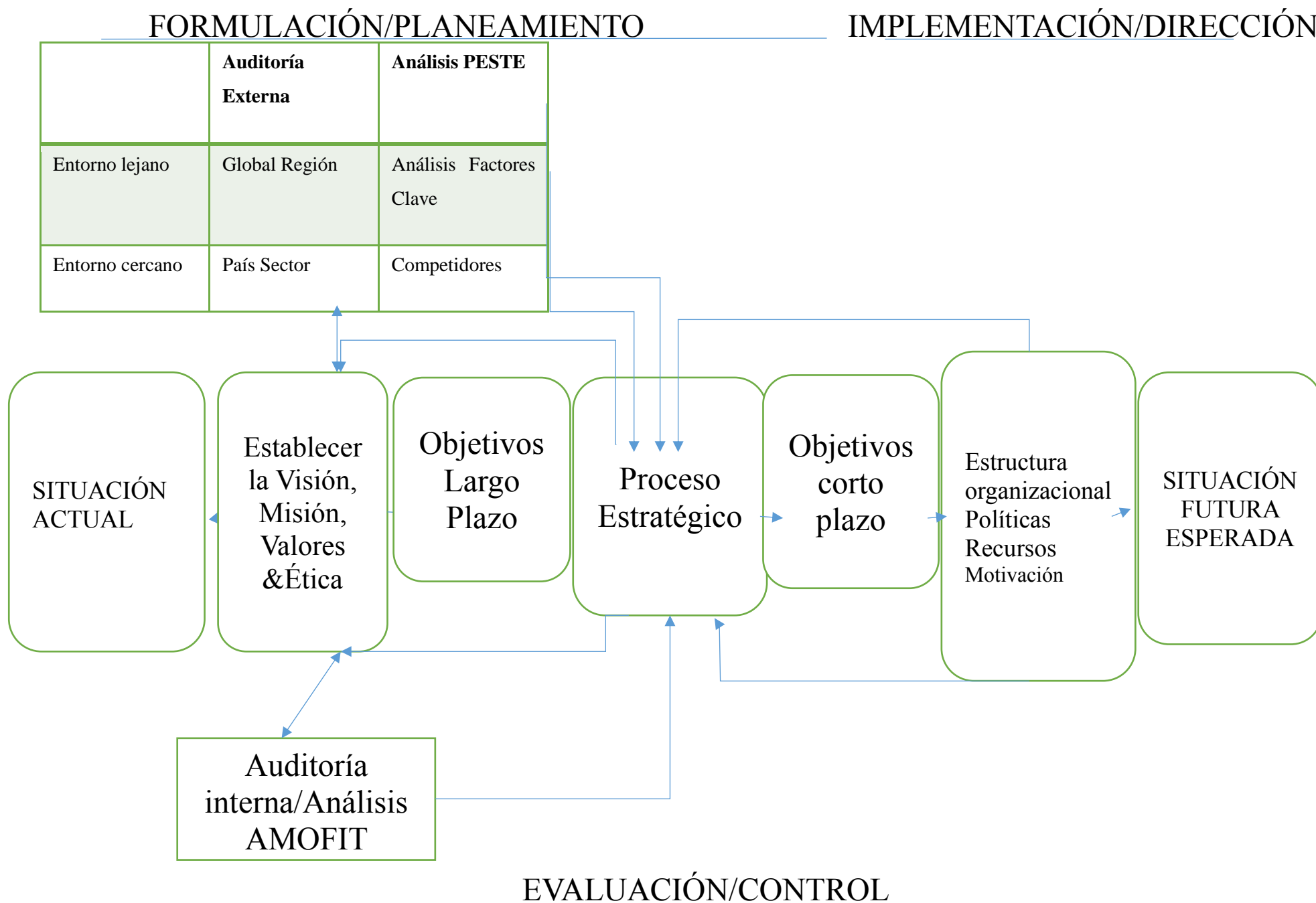


Figura 2.1. El proceso estratégico

Fuente: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

En esta primera etapa hay que efectuar un análisis exhaustivo del entorno, del sector, y del interior de la organización, es así que se requiere de tres insumos que proveen la foto del presente y definir el diagnóstico de la situación actual de la organización. Los insumos básicos son:

1. Entorno: oportunidades y amenazas
2. Competencia: factores clave de éxito
3. Organización (Intorno): fortalezas y debilidades.

El primer insumo es el denominado análisis del entorno, análisis externo o auditoría externa, y está definido por la influencia que el mundo (globo), la región, y el país ejercen sobre la organización. Este insumo será evaluado a través de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual es el resultado del análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico conocido como análisis PESTEC, que produce las oportunidades y amenazas del entorno. La influencia del entorno sobre la organización es única, y no existe diferenciación según el radio de acción que determina la distancia geográfica. En consecuencia, el entorno lejano está dado por el mundo y por la región, y el entorno cercano, establecido por el país y el sector, para conocer el nivel de impacto sobre la organización.

El segundo insumo es el denominado análisis de la competencia, que está conformado por el estudio de los competidores en el sector industrial. Es importante conocer a los competidores actuales y sustitutos y, si la amenaza es inminente, conocer a los entrantes. Este análisis será visualizado con la matriz del perfil competitivo /MPC), donde se presentan los factores clave de éxito para operar en el sector con mayores posibilidades.

El tercer insumo es lo constituye la organización, el análisis interno o auditoría interna, que será visualizado con la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual es el resultado del análisis funcional de la gerencia (administración), marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática, y tecnología, conocido como el análisis AMOFHIT, del cual se obtienen las fortalezas y debilidades de la organización.

El cuarto insumo es la matriz de intereses organizacionales (MIO), con la que se visualizará el nivel de competencia y las posibles alianzas que podrían desarrollarse. La MIO y la MPC forman un conjunto interesante para evaluar la competencia en el sector, así como los aliados.

Todos estos insumos pasan a alimentar al proceso estratégico, en el cual se trabaja con cinco matrices:

Matriz FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas.

Matriz PEYEA: Posición estratégica y evaluación de la acción

Matriz BCG: Business Consulting Group

Matriz IE: Factores internos – externos (interna – externa)

Matriz GE: Gran estrategia

2.2.4. Primera etapa – Formulación y planeamiento: Visión, Misión, Valores y Código de ética

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa sólo en función del corto plazo. Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales:

- **Visión**

D' Alessio Ipinza, Fernando considera a la visión como “la definición deseada del futuro, que responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis”.

Dicho lo anterior se puede concluir que la visión es una expresión de logro a largo plazo que si bien es cierto se caracteriza por ser optimista también su realización debe ser factible, a su vez tiene que incluir la demarcación del sector o industria y el ámbito territorial de alcance.

- **Misión**

El aporte que realiza D' Alessio Ipinza a esta definición es que la visión debe especificar el mercado objetivo y los productos y/o servicios con que la organización piensa servir. A su vez **Duarte, Franklin** agrega que la misión debe considerar la ventaja diferencial y la responsabilidad social empresarial, además de los dos aspectos mencionados anteriormente

(mercado objetivo y, productos y/o servicios).

Recopilando lo antes mencionado por los autores, la misión es una expresión que incluye al público objetivo, los productos y/o servicios que la empresa ofrece, la ventaja diferencial y la responsabilidad social empresarial que está práctica. El conocimiento de estos cuatro elementos tanto en los stakeholders internos como externos, le permite a la empresa operar en el tiempo sin perder la esencia.

- **Valores**

Para D' Alessio Ipinza los valores hacen referencia al conjunto de políticas directrices que norman, encausan el desempeño del personal, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Dicho de otro modo, establecen la filosofía de la organización al representar claramente las creencias, actitudes, tradiciones y personalidad.

En pocas palabras los valores son las normas generales que guían la acción de los miembros.

- **Código de ética**

Como lo señala D' Alessio Ipinza, el código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y hace énfasis en los principios. Cabe resaltar que su comunicación resulta clave y que no solo es una tabla que sirve para juzgar lo malo, por el contrario debe ser el referente para la actuación de todos los miembros de una organización.

2.2.5. Primera etapa- Formulación y planeamiento: Evaluación del ambiente externo

Es un procedimiento enfocado en la exploración del entorno y análisis de la industria, para ello busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa. Revela las oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los competidores en el sector industrial.

Su propósito es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja a las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

Esta auditoría considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

- ❖ Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).
- ❖ Fuerzas económicas y financieras (E).
- ❖ Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).
- ❖ Fuerzas tecnológicas y científicas (T).
- ❖ Fuerzas ecológicas y ambientales (E).
- ❖ Fuerzas competitivas (C)
- ❖ Factores clave de éxito para el sector industrial (FCE).

La auditoría externa debe concluir con un listado de las oportunidades que ofrece el entorno que hay que aprovechar, y con las amenazas del mismo que se deben evitar o neutralizar, así como un listado de los factores clave para tener éxito en el sector industrial.

Análisis del entorno PESTEC

El análisis PESTEC evalúa los factores externos claves, a través de un enfoque integral y sistémico. Para ello considera las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas. A continuación, se presentan a detalle:

Fuerzas Políticas gubernamentales y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados. **(D' Alessio Ipinza, 2008)**

Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional. **(D' Alessio Ipinza, 2008)**

Dentro de las principales variables que tienen influencia están el Producto Bruto Interno, la evolución del poder Adquisitivo y la tasa de inflación.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas determinan el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio, y dependiendo de la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios, los factores pueden convertirse en una fuente real de ventaja competitiva sostenible.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Debido a la importancia que adquirido la conciencia ecológica y la conservación de medio ambiente estas fuerzas afectan las decisiones de la organización en aspectos operaciones, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada.

Fuerzas competitivas

La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad existente de los competidores actuales, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes

Poder de negociación de los proveedores

Se refiere a la capacidad de los proveedores para elevar los precios de los materiales para la producción, o para elevar los costos de la industria de otras maneras, por ejemplo, proporcionando material de mala calidad para la producción o un servicio deficiente.

Factores:

- Productos suministrados tienen pocos sustitutos
- Escaso número de proveedores
- Compradores compran cada uno por su cuenta.
- Altos costos de intercambio.
- Proveedor capacidad de integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores o clientes

Se refiere a la capacidad que tienen los clientes para negociar la reducción de los precios que les cobran las compañías en la industria, o bien para elevar los costos de éstas empresas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio.

Factores:

- Mercado de proveedores es atomizado.
- Compradores compran grandes cantidades.
- Bajos costos de intercambio.

- Factibilidad de comprar a varias firmas simultáneo.
- Comprador tiene capacidad para integrarse hacia atrás.

Amenaza de los productos sustitutos

Son productos producidos por una industria diferente, pero que satisfacen las mismas necesidades de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque limita el precio que las firmas de una industria pueden asignarle a sus producto y por consiguiente se afecta la rentabilidad de la industria.

Amenaza de los nuevos entrantes o competidores potenciales

Los competidores potenciales son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden. El riesgo de ingreso de competidores potenciales es influenciado por las barreras de entrada: los factores que hacen que sea costoso o riesgoso entrar a una industria.

Existen barreras de entrada como el grado de especialización y costo de los activos, por ende no se considera una amenaza la entrada de nuevos competidores.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarle participación de mercado unas a otras.

La lucha competitiva puede liberarse mediante: precios, diseño del producto, gastos en publicidad y promoción, fuerza de ventas y servicio post venta.

2.2.6. Primera etapa – Formulación y planeamiento: Evaluación del ambiente Interna

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia.

Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

- a) Administración /gerencia
- b) Marketing y ventas
- c) Operaciones y logística
- d) Finanzas y contabilidad
- e) Recursos humanos
- f) Sistemas de información y comunicaciones
- g) Tecnología/investigación y desarrollo

Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización.

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados.

Las variables a considerar en la auditoría de la gerencia son:

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
- Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.
- Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.
- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- Sistema de planeamiento estratégico.
- Gestión de la red de contactos.
- Imagen y prestigio de la organización.

Marketing y ventas (M)

Otros autores lo mencionan como Gestión comercial. El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

Las variables a considerar en la auditoría de marketing son:

- a). Concentración de las ventas por productos o por consumidores
- b). Mezcla de productos: balance beneficio – costo de los bienes y servicios.
- C. Política de precios: flexibilidad de precios
- d). Participación de mercado.
- e). Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.
- f). Red de ventas y gestión de canales de distribución: cantidad, cobertura, y control de transporte y distribución.
- g). Cantidad y Calidad de líneas de productos, bienes y servicios.
- h). Calidad del servicio al cliente.
- i). Lealtad a la marca.
- j). Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.
- k). Comunicaciones integradas
- l). Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones.
- m). Análisis del consumidor y sus preferencias.
- n). Ventas de los productos: bienes y servicios

o).Planeamiento de los productos.

p).Manejo de inventarios de salida

q).Investigación de mercados: Métodos usados

r). Análisis de oportunidades. Costos, beneficios, y riesgos.

Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Además, su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo, y la competitividad de la organización, sin embargo no se le da la prioridad que debería ameritar. Cabe resaltar que también puede referirse a este factor como Bienes muebles e inmuebles

Dentro de las variables que deben atenderse para su análisis se encuentran las siguientes:

- Costos de fabricación en relación a la industria y a los competidores: materiales directos, mano de obra directa, e indirectos de fabricación.
- Suministros de materiales, directos e indirectos, y de productos terminados.
- Sistemas de control de inventarios y rotación de estos inventarios.
- Facilidades de ubicación y diseño de la planta.
- Economías de escala o economías de alcance.
- Eficiencia técnica y energética.
- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Eficacia de las tercerizaciones.
- Grado de integración vertical.
- Eficiencia del equipamiento (activos fijos de productivos): relación costo/ beneficio.

- Efectividad de los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño, y de los costos.
- Seguridad e higiene laboral

Producción es el eslabón perdido de la estrategia empresarial lo ha sido, lo es, y probablemente lo seguirá siendo, y esta es la miopía más maligna en la gestión de empresarial, al no darse cuenta la gerencia de la relevancia del área donde se producen los bienes y servicios, que son la cara e imagen de la organización en los mercados.

Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobre giros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo).

Para la toma de decisiones estratégicas se considera el riesgo financiero, la exposición financiera, y el costo de oportunidad, asociados a cada alternativa de financiamiento.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de finanzas son:

1. Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento.
2. Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
3. Costo de capital en relación a la industria y a los competidores.
4. Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.
5. Estructura de costos.
6. Situación tributaria.
7. Capital de trabajo: flexibilidad de la estructura de capital.
8. Relaciones con accionistas e inversionistas.

9. Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costo, y de presupuestos.
10. Política de reparto de dividendos.
11. Cartera de morosos.
12. Situación patrimonial.
13. Dimensionamiento financiero.

Las dimensiones bajo control estratégico son las siguientes:

- Decisiones de inversión (Presupuesto de capital)
- Decisiones financieras.
- Decisiones de dividendos.

Estas tres decisiones son las cruciales en la auditoría interna al verse en ellas los activos necesarios para operar productivamente; las fuentes y usos de fondos que servirán para poder implementar las estrategias retenidas como resultado del proceso estratégico; y el uso de los dividendos de gestión.

Recursos Humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización.

La auditoría debe evaluar las competencias del personal, así como las que se necesitan para el logro de los objetivos de la organización. También debe analizar las relaciones que existen entre las personas y sus efectos en la organización.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de recursos humanos son:

- a) Competencias y calificaciones profesionales
- b) Selección, capacitación, y desarrollo del personal.

- c) Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- d) Costos laborales en relación a la industria y los competidores.
- e) Nivel de remuneraciones y beneficios.
- f) Efectividad de los incentivos al desempeño.
- g) Nivel de rotación y de ausentismo
- h) Políticas de tercerización.
- i) Calidad del clima organizacional.
- j) Estructura organizacional.
- k) Cultura organizacional.

La complejidad del recursos humano hace muy importante llegar a conocerlo bien en sus capacidades profesionales, atributos y características personales, ya que en conjunto las personas desarrollan una cultura organizacional que debe ser un facilitador en el proceso estratégico y no una barrera que impida el cambio.

Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización.

Las variables a considerar en la auditoría de sistemas de información y comunicaciones son:

- a) Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos.

- b) Información para la toma de decisiones de la gerencia
- c) Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios.
- d) Información para la gestión de calidad y costos.
- e) Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información.
- f) Sistemas de comunicación interna y externa.
- g) Redes y su administración.
- h) Sistemas de seguridad.

Es necesario informarse sobre los sistemas de información y comunicaciones que emplea la organización, sus códigos de seguridad, la practicidad y versatilidad del sistema, así como el nivel de uso del recurso.

2.2.7. Primera etapa – Formulación y planeamiento: Herramientas para la generación y elección de estrategias

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

Para D' Alessio Ipinza la Matriz FODA permite desarrollar estrategias para el sector a partir de la interrelación entre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Producto de su elaboración podemos encontrar cuatro grupos de estrategias:

Estrategias FO: Estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar).

Estrategias FA: Estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar).

Estrategias DO: Estrategias superando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar).

Estrategias DA: Estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar).

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El resultado del uso de esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D´Alessio Ipinza, 2008) .

- Postura agresiva- Alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI).
- Postura competitiva- Alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE).
- Postura conservadora- Alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC).
- Postura defensiva-Baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC).

Cada variable responde a una combinación de varios factores que son evaluados por separado. La selección de estos factores depende de la organización, del entorno, y del sector industria.

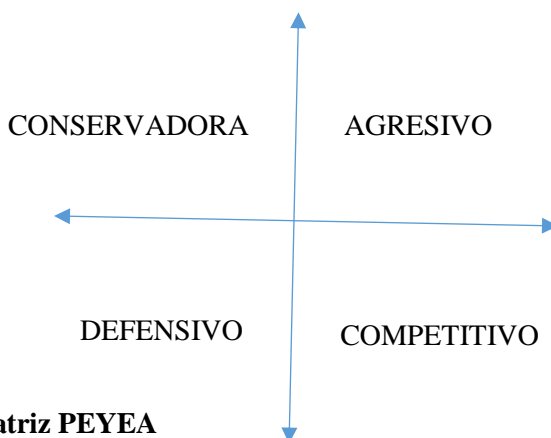


Figura 2.2. Matriz PEYEA

Fuente: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (D´Alessio, 2008)

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo.

La matriz BCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, permite evaluar la estrategia global de

divisiones, o productos de la organización, así como su posición competitiva en el mercado y facilita el manejo del portafolio del negocio.

La matriz BCG tiene dos ejes. El eje X corresponde a la posición de la participación relativa en la industria. La participación relativa del mercado está definida por la relación de la participación del mercado de la división en una industria en particular, con relación a la participación del mercado del rival más grande en esa industria. Este eje, está dividido en dos partes, una de 0 a 0.5, correspondiente de baja a media participación relativa, y otra de 0.5 a 1, correspondiente de media a alta participación relativa. Este eje tiene relación con la generación de efectivo (caja), a mayor participación de mercado de la organización, mayor será la generación de efectivo de la división, o producto. El eje y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentaje. Este eje está dividido en dos grandes partes, una de -20% a 0%, que denota disminución de las ventas en la industria, y la otra de 0% a 20%, de crecimiento de las ventas en la industria. Este eje está relacionado con el uso de caja, a mayor tasa de crecimiento de las ventas en la industria, la división o producto, requería mayor apoyo económico de la organización, para continuar desarrollando productos e incrementando sus ventas, y no perder participación de mercado frente a los competidores. Aunque las escalas numéricas y divisiones de los ejes x e y indicados son normalmente usados, otras organizaciones pueden tomar las escala de valores que consideran conveniente, por ejemplo de 0 a 1 o de 1 a 10 en el eje x, y fijar otros puntos medios en el caso del eje y cuyo punto medio podría ser la tasa de crecimiento promedio de las ventas en la industria.

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO RELATIVA EN LA INDUSTRIA

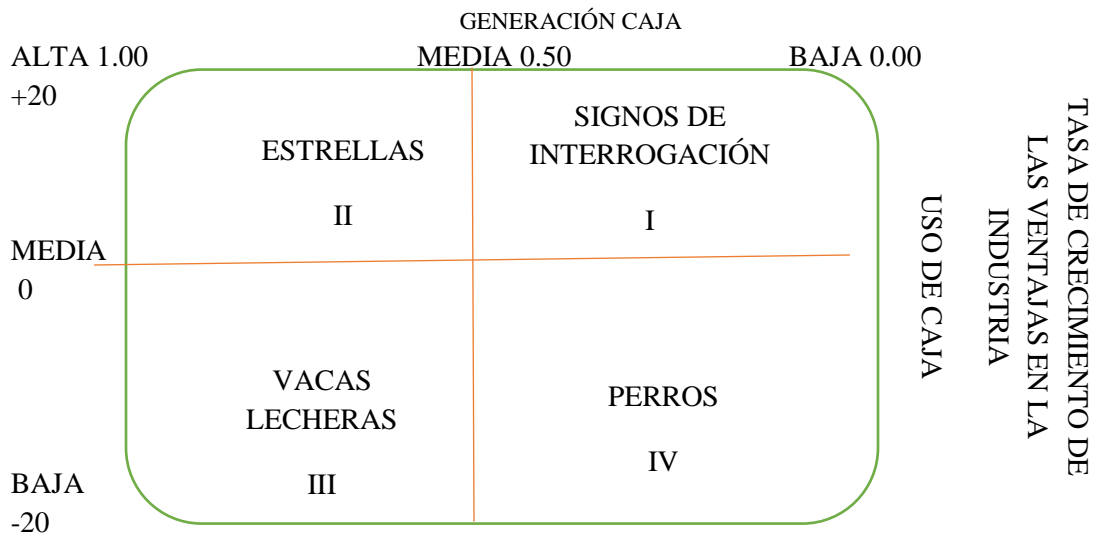


Figura 2.3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Fuente: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

Matriz interna-externa (IE)

La matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización.

La matriz IE, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje *x* corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje *y*, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

		3.0	2.0	1.0		
		TOTAL PONDERADO EFI				
TOTAL PONDERADO EFE	I	II	III	Alto 3.0 a 4.0		
	IV	V	VI	Medio 2.0 a 2.99		
	VII	VIII	IX	Bajo 1.0 a 1.99		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99		

Figura 2.4. Matriz Interna – Externa (IE)

Fuente: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

Matriz de la Gran Estrategia (GE)

El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden atractivo para la selección de la gran estrategia.

Con esta matriz, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, se ubica en uno de los cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante.

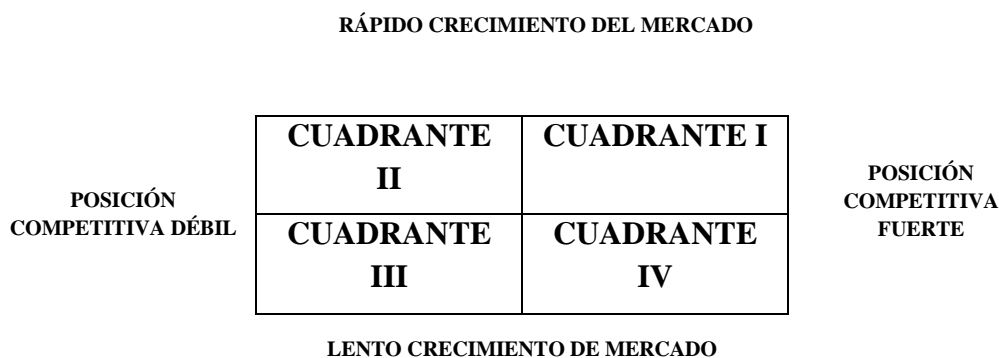


Figura 2.5. Matriz de la gran estrategia

Fuente: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

Matriz de decisión

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, son reunidas en una matriz de decisión que permite

apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Las estrategias retenidas deben ser explícitamente detalladas para luego usarla en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. El criterio de retención varía, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras como estrategias de contingencia.

Tabla 2.1. Matriz de decisión							
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
ESTRATEGIAS	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						

Fuente: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

La matriz CPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la etapa 1 y el resultado del análisis de emparejamiento y combinación de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las posibles estrategias. Es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos.

Tabla 2.2. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MPCE)							
		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
FACTORES CLAVE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION
Oportunidades							
1.							
2.							
3.							
Amenazas							
1.							
2.							
3.							
Fortalezas							
1.							
2.							
3.							
4.							
Debilidades							
1.							
2.							
3.							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4:Muy atractiva; 3: Atractiva; 2: Algo atractiva; 1: Sin atractivo							

Fuente: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

Matriz Rumelt

Rumelt propone 4 criterios para la evaluación de las estrategias:

- Consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
- Consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- Ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
- Factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución.

Este filtro final permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas, para lo cual se puede utilizar una matriz de prueba de estrategias como se muestra a continuación en la siguiente figura:

		PRUEBAS				
		CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	1	SI	SI	SI	NO	NO
	2	SI	SI	SI	SI	SI
	3	NO	SI	SI	SI	NO
	4	SI	NO	NO	NO	NO
	5	SI	SI	SI	SI	SI
	6	SI	SI	NO	NO	NO

FIGURA 2.6. Matriz de prueba de estrategias o matriz de Rumelt

2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

- Estrategia de integración vertical hacia adelante: Se consigue al ganar propiedad o mayor control sobre los canales, distribuidores o minoristas.
- Estrategia de integración vertical hacia atrás: Se consigue al ganar propiedad o mayor control sobre los proveedores de la organización.
- Estrategia de integración horizontal: Se consigue al ganar propiedad o incrementar el control sobre los competidores.
- Estrategia de diversificación concéntrica: Adición de nuevos productos, bienes o servicios, relacionados.
- Estrategia de diversificación conglomerada: Adición de nuevos productos, bienes o servicios, no relacionados.
- Estrategia de diversificación horizontal: Adición de nuevos productos, bienes o servicios, no relacionados para los actuales consumidores.
- Estrategia atrincheramiento/reducción: Reagrupación a través de la reducción de activos y costos para revertir la declinación de ventas y utilidades.
- Downsizing: reducir el tamaño de la organización
- Rightsizing: adaptarse al tamaño adecuado.
- Turnaround: reestructurarse totalmente.

2.4.MARCO REFERENCIAL

Hipnosis Servicios Generales es una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, cuya fecha de inscripción fue el 10 de julio del 2015. Está ubicado en Avenida José de Lama Nro.2177- Urbanización Santa Rosa- Sullana-Piura.

Sus representantes legales son Encalada Vidal Cinthia Patricia – Gerente General y Paola Encalada Vidal. Sub gerente.

Hipnosis Servicios Generales es la transición de Hipnosis II pub, karaoke, discoteca, restaurant SCRL, ya que por temas municipales, el 28 de setiembre del 2016 se dio de baja. Pero la historia de Hipnosis, empieza el 2014 como un pub, y poco a poco se fue construyendo el karaoke, y posteriormente la discoteca. El 6 de junio del 2015 se realiza la transferencia y pasa totalmente a nuevos dueños.

Hipnosis tiene cuatro ambientes: pub, karaoke, discoteca y restaurante. Cada uno de ellos funciona con música e infraestructura independiente.

De acuerdo al Análisis Regional de empresas industriales realizado por el Ministerio de la Producción en el año 2011, existen un total de 54 486 empresas no manufactureras en la región Piura de las cuales 3960 pertenecen al CIUU 5520, es decir a restaurantes, bares y cantinas, es decir, 7.3% de total de empresas. Cabe resaltar que no existe una investigación previa sobre cuántas empresas de la provincia de Sullana pertenecen al CIUU de restaurantes, bares y cantinas, sin embargo si se puede saber que el número de empresas no manufactureras de Sullana corresponden al 18.3% del total, es decir, existen 9989 empresas no manufactureras. (Ministerio de la Producción, 2011).

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1.Enfoque y diseño

- Enfoque: Cuantitativo
- Diseño: No experimental
- Nivel: descriptivo

3.2.Sujetos de la investigación

+ Universo: Población del Piura

+ Población: Población de Sullana

+ Muestra de estudio: Población de Sullana

N	Población	32,162,184
Z	Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza 95%	1.96
E	Margen de error (común en auditoría)	5.0%
P	Probabilidad de que ocurra este evento	0.50
Q	Probabilidad de que no ocurra este evento	0.50
n	Muestra	384

$$n = (z^2 pqN) / (NE^2 + Z^2 pq)$$

3.3.Métodos y procedimientos

- Con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades del ambiente interno, se han aplicado seis cuestionarios, basados en el análisis AMOFIT:

- Cuestionario de administración/gerencia, ver anexo 01
 - Cuestionario de marketing y ventas, ver anexo 02
 - Cuestionario de operaciones y logística, ver anexo 03
 - Cuestionario de finanzas y contabilidad, ver anexo 04
 - Cuestionario de recursos humanos, ver anexo 05
 - Cuestionario de información y comunicaciones, ver anexo 06
 - Cuestionario de tecnología/investigación y desarrollo, ver anexo 07
- Para determinar las oportunidades y amenazas del ambiente externo se realizó mediante el análisis documental de las variables del análisis PESTEC. Los indicadores tomados en cuenta para cada variable son detallados a continuación:
 - Variables políticas, gubernamentales y legales: estabilidad política, confianza empresarial, regulaciones en materia de política fiscal y las propias del sector en estudio.
 - Variables económicas: estadísticas de PBI y PBI per cápita, Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022, la tasa de interés, inflación y devaluación, así como el riesgo país.
 - Variables sociales, culturales y demográficas: la tasa de crecimiento poblacional, tasa de desempleo y sub empleo, distribución de edad en la población.
 - Variables tecnológicas y científicas: estadísticas sobre el uso de internet, hogares que tienen al menos un miembro con celular.
 - Variables ecológicas y ambientales: regulaciones sobre la contaminación sonora.
 - La competencia se evaluó mediante la matriz de perfil competitivo, ver anexo 08.
 - Los clientes se evaluaron mediante encuestas al azar.
 - + Encuesta propuesta por la investigadora para los clientes potenciales, ver anexo 09
 - + Encuesta basada en la escala SERVPEF para la evaluación de la satisfacción de los clientes, ver anexo 10.

3.4. Técnicas e instrumentos

- Técnicas de muestreo: simple
- Instrumentos de recolección de datos:
 - ✓ Para determinar las fortalezas y debilidades del ambiente interno, se han aplicado seis cuestionarios, basados en el análisis AMOFIT.
 - ✓ Para determinar las oportunidades y amenazas del ambiente externo se realizó mediante el análisis documental de las variables del análisis PESTEC.

- ✓ La competencia se evaluó mediante la matriz de perfil competitivo, para ello se realizó un focus group con un representante de los trabajadores del local y dos clientes externos.
- ✓ Los clientes se evaluaron mediante encuestas al azar.

3.5.Aspectos éticos

UNP-VRI-OCIN-DJ-N°...../2019

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

Yo: Cinthia Patricia Encalada Vidal identificado con DNI –N°48185215, en la condición de Estudiante () Egresante () Egresado (x), de la Facultad de Ciencias Administrativas Escuela Profesional de: Administración y domiciliado en (Calle/Jirón/Av.)Alfonso Ugarte N°1072 Distrito Sullana Provincia Sullana Departamento Piura Celular: 982296065 Email:cinthiapatriciaencaladavidal@gmail.com

DECLARO BAJO JURAMENTO: que el trabajo de investigación que presento a la Oficina Central de Investigación (OCIN), es original, no siendo copia parcial ni total de un trabajo de investigación desarrollado, y/o realizado en el Perú o en el Extranjero, en caso de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código Penal concordante con el Art. 32° de la Ley N° 27444, y Ley del Procedimiento Administrativo General y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.
En fe de lo cual firmo la presente.

Piura, Marzo del 2019



DNI N° 48185215

Artículo 411.- El que, en un procedimiento administrativo, hace una falsa declaración en relación a hechos o circunstancias que le corresponde probar, violando la presunción de veracidad establecida por ley, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de uno ni mayor de cuatro años.

Art. 4. Inciso 4.12 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales –RENATI Resolución de Consejo Directivo N° 033-2016-SUNEDU/CD

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Primera etapa – Formulación y planeamiento: Visión, Misión y Valores

- Visión
“Al 2020, ser la empresa líder de diversión en Sullana con 30% de participación de mercado”.
- Misión
“Somos una empresa dedicada a la diversión nocturna con cuatro formatos diferentes: discoteca, karaoke, pub y restaurante. Nuestros clientes externos son personas adultas que buscan un ambiente seguro, divertido y discreto; y nuestros clientes internos están motivados para ofrecerles una excelente experiencia.
- Valores:
 - Discreción
 - Calidad del servicio
 - Seguridad
 - Honestidad
- Código de ética
 - + Mantener en discreción todo lo que ocurra en nuestras instalaciones.
 - + Búsqueda de la satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio.
 - + Compromiso con la seguridad de nuestros clientes y trabajadores.
 - + Honestidad y respeto de los compromisos asumidos.
 - + Nuestro compromiso es que disfrute de una noche inolvidable.

4.1.2. Primera etapa- Formulación y planeamiento: Evaluación del ambiente interno

Para determinar las fortalezas y debilidades se aplicaron los cuestionarios propuestos por análisis AMOFIT y se encontraron los siguientes resultados:

Auditoría del área de administración

Fortalezas:

- ❖ El ambiente de trabajo y clima organizacional es armonioso.
- ❖ Se tiene establecida misión y visión.
- ❖ La especificación de las labores es clara y conocida por todos.
- ❖ La moral y motivación de los trabajadores es alta
- ❖ El diseño organizacional es adecuado.

Debilidades:

- ❖ No se desarrolla un proceso de planeamiento formal.
- ❖ No se desarrollan pronósticos de ventas, producción ni financieros.
- ❖ La tecnología usada no es de punta.

Auditoría al área de marketing y ventas

Fortalezas:

- ❖ Segmento de mercado claramente identificado.
- ❖ La calidad de los productos y servicios es reconocida por los clientes.
- ❖ Los precios son adecuados.

Debilidades:

- ❖ Baja participación de mercado.
- ❖ La publicidad no es adecuada.
- ❖ De acuerdo al ciclo de vida, se trata de un producto en etapa de declive.
- ❖ Las discotecas, karaokes y pubs son competitivos.
- ❖ No se maneja un presupuesto de marketing.
- ❖ La marca no está bien posicionada.

Auditoría de operaciones

Fortalezas:

- Los clientes se encuentran satisfechos con la infraestructura.
- Los proveedores son confiables y proveen insumos de calidad
- Los procesos de prestación de servicios son controlados y corregidos.
- La gestión de inventarios es controlada.
- El diseño de las labores es evaluado frecuentemente.

Debilidades:

- Uso de tecnología intermedia en la decoración del local.
- Las políticas y procedimientos de control de costos no es sofisticada.

- Las instalaciones no están distribuidas productivamente.
- No se rediseñan con frecuencia las instalaciones.
- No se realiza programación de actividades.
- No se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración.

Auditoría de finanzas/contabilidad

Fortalezas:

- Se mantienen al día los pagos con terceros
- Se tiene acceso a líneas de crédito

Debilidades:

- Necesidad de inyección de capital.
- Se tienen activos ociosos que producen pérdida de rentabilidad.
- Nivel de endeudamiento del patrimonio neto es mayor al nivel de endeudamiento financiero.
- La empresa no está generando rentabilidad.
- La empresa tiene altos costos fijos.
- Los inventarios no generan liquidez de corto plazo.
- La estructura de capital no es buena.
- No se efectúan análisis de riesgo previo a tomar una decisión.

Auditoría de recursos humanos

Fortalezas:

- Existe un buen clima organizacional.
- Personal se encuentra capacitado y es amable con los clientes.
- Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal.
- Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones.

Debilidades:

- No se mide la cultura organizacional
- No se cuenta con un área de organización y métodos.
- No se cuenta con una política de contrataciones y despidos.
- No se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento.
- No se cuenta con una política de promociones y línea de carrera.
- No se cuenta con una política de incentivos.
- No se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad.
- No se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial
- No se cuenta con actividades de asesoramiento.

Auditoría de los sistemas de información

Fortalezas:

- El sistema de seguridad son eficientes.

Debilidades

- No se cuenta con un sistema de información gerencial.
- No se cuenta con un sistema de soporte de la toma de decisiones.
- El sistema y la data no son actualizados.
- No se maneja un presupuesto de información y comunicaciones

Auditoría de tecnología e investigación y desarrollo

Debilidades

- La organización no cuenta con capacidades para las actividades de investigación y desarrollo.
- Los procesos productivos y administrativos no cuentan con el apoyo tecnológico.
- No existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización.
- No se asigna presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo.

En la tabla 4.1 se muestran un resumen de las fortalezas y debilidades encontradas. Siguiendo la metodología, la empresa obtuvo 2.05 de puntaje lo que significa que la empresa es internamente débil.

Tabla 4.1. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	RATING	PONDERADO
F1. Ambiente y clima armonioso	0.05	3	0.15
F2. Segmento de mercado claramente identificado	0.12	3	0.36
F3. Clientes satisfechos con la infraestructura y equipos del local	0.1	4	0.4
F4. Personal capacitado y amable con los clientes	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			0
D1. No se desarrolla proceso de planeamiento formal	0.1	2	0.2
D2. Uso de tecnología intermedia en la decoración del local	0.08	2	0.16
D3. Baja participación de mercado	0.15	1	0.15
D4. La publicidad no es adecuada	0.07	2	0.14
D5. De acuerdo al ciclo de vida, se trata de un producto en etapa de declive	0.15	1	0.15
D6. Necesidad de inyección de capital	0.1	1	0.1
	1		2.05

4.1.3. Primera etapa- Formulación y planeamiento: Evaluación del ambiente externo

Para determinar las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno, haremos uso del análisis PESTEC, el cual considera las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas.

Análisis PESTE

Variables políticas, gubernamentales y legales

Estabilidad política

De acuerdo a la Encuesta de expectativas macroeconómicas realizada por el Banco Central Reserva (BCR) con respecto a los índices de confianza empresarial, se evidenció que seis de los siete resultados están por encima de cincuenta puntos, lo que significa que la confianza empresarial se mantiene en un tramo optimista, lo que se traduce en una oportunidad del entorno.

Tabla 4.2. Encuesta de Expectativas Macroeconómicas : Series de Índices de Difusión							
Fecha de encuesta	Índice de venta respecto al mes anterior	Índice de inventarios respecto al mes anterior	Índice de órdenes de compra respecto al mes anterior	Índice de la situación actual del negocio	Índice de expectativas de la economía a de 3 meses	Índice de expectativas del sector a de 3 meses	Índice de expectativas de la demanda a de 3 meses
dic-17	57	49	53	57	54	56	60
ene-18	59	49	54	57	59	58	64
feb-18	54	50	51	57	55	57	63
mar-18	59	47	54	55	54	56	61
abr-18	59	48	56	56	59	59	65

may-18	58	45	54	58	60	60	64
jun-18	58	45	53	56	58	57	63
jul-18	59	47	55	56	59	60	63
ago-18	56.9	46.7	53.7	55.4	58.5	58.9	61.9
sep-18	57.2	46.7	52.8	53.0	55.1	57.1	61.6
oct-18	54.1	47.8	52.8	53.5	52.4	56.0	59.8
nov-18	56.7	47.8	54.0	55.9	55.5	55.6	60.6
dic-18	54.4	47.6	50.8	55.6	58.3	58.5	58.8

Tal como se muestra en la tabla 4.2 el índice de inventarios respecto al mes anterior es el único índice que mostró resultados por debajo de lo óptimo, entre diciembre 2017 y 2018 se evidencia una disminución en 1.4 puntos. El mismo caso sucede con el índice de venta respecto al mes anterior, el índice de órdenes de compra respecto al mes anterior, el índice de la situación actual del negocio y el índice de expectativas de la demanda a 3 meses. Situación contraria, al índice de expectativas de economía a 3 meses y el índice de expectativas del sector a 3 meses, los cuales mostraron un incremento de 4.3 y 2.5 puntos, respectivamente. (Banco Central de Reserva del Perú, 2018)

Política monetaria

El directo del BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 2.75 por ciento, como parte de la posición expansiva de la política monetaria que se ha decidido mantener. (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

Política fiscal

La industria en estudio se ve afectada por tres impuestos: impuesto a la renta, impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo. Este último se aplica para licores, gaseosas, cigarrillos, entre otros. Como parte de una campaña que busca desincentivar su consumo se incrementó mediante decreto supremo N°091-2018-EF, pasando de 25% a 40% la tasa de valor para licores que superen los 20 grados, asimismo el ISC por cigarrillo pasó de S/0.18 A S/0.27 cada uno. (Ministerio de economía y finanzas, 2018). A su vez, y tal como se muestra en la tabla 4.3, el impuesto a la renta a partir del 2017 en adelante se aplica la tasa de veintinueve coma cincuenta por ciento (29,50%) sobre la renta neta, a todos los perceptores de renta de tercera categoría domiciliados en el país. (SUNAT, 2019). Asimismo, el impuesto general a las ventas, aplica una tasa de 16% en las operaciones gravadas, añadido la tasa de 2% del impuesto de promoción municipal.

Todos estos impuestos representan una amenaza ya que incrementan costos, puesto que al tratarse de una industria muy sensible al precio, con baja fidelidad porque siempre están buscando lo que esté de moda, y alta competitividad, los incrementos van en contra de la utilidad de la empresa.

Tabla 4.3. Tasas para la determinación del impuesto a la renta anual	
EJERCICIO	TASA APLICABLE
Hasta el 2014	30%
2015-2016	28%
2017 en adelante	29.5%
Fuente: SUNAT	

Regulaciones gubernamentales

Además de las obligaciones tributarias, esta industria está regulada por varias normas, cada una de ellas ha establecido exigencias que la Municipalidad se encarga de monitorear constantemente, lo cual representa una amenaza pues crea altas barreras de entrada e incrementa costos.

Entre las normas destacan:

- Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil aprobado D.S. N°066-2007-PCM). Por el rubro serán inspecciones a detalle.
- D.S. 007-1998/SA regula la comercialización y almacén de productos que no cuenten con el rotulado y etiquetado.
- Ordenanza Municipal N 018-2014/MPS- Reglamento de Aplicación de Sanciones Administrativas-RASA y el Cuadro Único de Infracciones y Sanciones-CUIS de la Municipalidad Provincial de Sullana.
- Ordenanza Municipal N° 027/2008 que regula trabajar hasta las 03:00a.m.

Variables económicas y financieras

- **Evolución del PBI Nacional y PBI Per cápita**

De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022, “la economía peruana se encuentra al inicio de una fase de aceleración, resultado de la implementación de una política macroeconómica contra cíclica y de un entorno externo favorable. Bajo este escenario de aceleración, la proyección de crecimiento del PBI para 2018 se revisa al alza de 3,6% en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021 (IAPM) publicado en abril a 4,0% en el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 (MMM 2019-2022). Para el año 2019, la previsión de crecimiento es 4,2% similar a la del IAPM. En general, la dinámica económica más favorable está asociada con el fortalecimiento de la demanda interna, por el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada.” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

La revisión al alza de la proyección de crecimiento de PBI, representa una oportunidad para cualquier estrategia que se desee implementar.

- **Tasa de interés**

De acuerdo al Reporte de Inflación, la tasa de Interés de referencia establecida es 2.75 por ciento, en concordancia con la posición expansiva de política monetaria que el Directorio decidió adoptar hace unos meses atrás, entre junio y setiembre. Hay que destacar que se encuentra dentro del rango meta (variación 1 por ciento) lo cual representa una oportunidad. (Banco Central de Reserva del Perú, 2018)

Cabe resaltar que la posición expansiva responde al objetivo de garantizar que la inflación y sus expectativas se mantengan dentro del rango metas en el horizonte de proyección relevante, en un contexto de actividad económica todavía por debajo de su potencial.

- **La tasa de inflación**

El BCRP ha decidido mantener la tasa de inflación interanual por debajo del 2,0 por ciento hasta el tercer trimestre del 2018, ello como resultado de la reversión de los choques de oferta asociados a fenómenos climatológicos ocurridos a comienzos de 2017 (Fenómeno El Niño Costero) y de una brecha de producto negativa.

Se prevé que las expectativas de inflación a 12 meses continúen reduciéndose durante el horizonte de proyección hasta converger a alrededor de 2,2 por ciento durante 2018. (Banco Central de Reserva del Perú, 2018)

- **Riesgo país**

Perú es uno de los países que tiene el menor riesgo de la región, seguido de Colombia y Chile. (Bloomberg y reuters, 2018) . Como se muestra en la tabla 4.4, le sigue a Chile con 7 puntos de diferencia, lo cual representa una oportunidad ya que este indicador mide la capacidad de un determinado país de cumplir con sus obligaciones financieras, y el riesgo político implícito, y de acuerdo con ello obtiene una calificación crediticia internacional, y eso también se traduce en mayor atracción de inversión.

Tabla 4.4. Risk indicators for emerging countries: Emerging Market Bond Index (EMBIG)

Fecha	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / <i>Emerging Market Bond Index (EMBIG) Stripped Spread</i>							
	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Venezuela
<u>2015</u> Dic.	<u>201</u> 236	<u>590</u> 478	<u>361</u> 512	<u>186</u> 250	<u>250</u> 314	<u>995</u> 1233	<u>251</u> 311	<u>2775</u> 2731
<u>2016</u> Dic.	<u>200</u> 165	<u>476</u> 494	<u>395</u> 333	<u>201</u> 162	<u>279</u> 228	<u>998</u> 669	<u>304</u> 302	<u>2747</u> 2171
<u>2017</u> Dic.	<u>145</u> 136	<u>412</u> 356	<u>263</u> 232	<u>130</u> 118	<u>194</u> 174	<u>621</u> 470	<u>256</u> 242	<u>2846</u> 4749
<u>2018</u> Ene.	<u>145</u> 122	<u>525</u> 365	<u>264</u> 217	<u>130</u> 110	<u>181</u> 159	<u>626</u> 451	<u>265</u> 234	<u>5050</u> 4876
Feb.	132	401	227	117	173	475	233	4777
Mar.	145	410	232	122	178	546	244	4312

Abr.	145	409	234	125	173	594	245	4237
May.	158	470	260	136	190	687	269	4464
Jun.	163	529	319	142	200	713	293	4711
Jul.	150	571	288	137	180	651	268	4986
Ago.	149	668	300	139	182	680	279	5364
Set.	140	668	313	133	177	690	269	6091
Oct.	143	658	263	129	180	671	269	5807
Nov. 1-20	149	632	252	142	195	725	316	5926
Nota: Var.								
Anual	7	71	4	13	5	34	29	38
Acumulada	9	77	9	21	12	54	31	25
Mensual	4	-4	-4	10	9	8	18	2

Fuente: Bloomberg y Reuters.

Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú- Gerencia de Información y Análisis Económico, Subgerencia de Economía Internacional.

Variables sociales, culturales, y demográficas

- **Tasa de crecimiento poblacional**

En el Perú la tasa de crecimiento poblacional es alrededor del 1%. Los últimos años la variación interanual oscila entre 0.01 y 0.02, cosa que no ocurría en la década de los 90 donde las variaciones eran más notables y la tasa promedio era alrededor de 2%; debido a factores a diversos factores entre ellos, la reducción del número de hijos por familia. Cabe resaltar que existe un constante equilibrio entre hombres y mujeres. (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2018)

Tabla 4.5. Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendario				
Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Anual
1990	21,764,515	10,926,218	10,838,297	2.09
1991	22,203,931	11,145,981	11,057,950	2.02
1992	22,640,305	11,365,008	11,275,297	1.97
1993	23,073,150	11,582,635	11,490,515	1.91
1994	23,501,974	11,798,220	11,703,754	1.86

1995	23,926,300	12,011,116	11,915,184	1.81
1996	24,348,132	12,222,325	12,125,807	1.76
1997	24,767,794	12,432,273	12,335,521	1.72
1998	25,182,269	12,639,465	12,542,804	1.67
1999	25,588,546	12,842,387	12,746,159	1.61
2000	25,983,588	13,039,529	12,944,059	1.54
2001	26,366,533	13,230,410	13,136,123	1.47
2002	26,739,379	13,416,024	13,323,355	1.41
2003	27,103,457	13,597,121	13,506,336	1.36
2004	27,460,073	13,774,414	13,685,659	1.32
2005	27,810,540	13,948,639	13,861,901	1.28
2006	28,151,443	14,118,112	14,033,331	1.23
2007	28,481,901	14,282,346	14,199,555	1.17
2008	28,807,034	14,443,858	14,363,176	1.14
2009	29,132,013	14,605,206	14,526,807	1.13
2010	29,461,933	14,768,901	14,693,032	1.13
2011	29,797,694	14,935,396	14,862,298	1.14
2012	30,135,875	15,103,003	15,032,872	1.13
2013	30,475,144	15,271,062	15,204,082	1.13
2014	30,814,175	15,438,887	15,375,288	1.11
2015	31,151,643	15,605,814	15,545,829	1.10
2016	31,488,625	15,772,385	15,716,240	1.08
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	1.07
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176	1.06
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094	1.04

2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893	1.01
2021	33,149,016	16,591,315	16,557,701	0.99
2022	33,470,569	16,749,517	16,721,052	0.97
2023	33,788,589	16,905,832	16,882,757	0.95
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)				

De acuerdo con los resultados del censo 2017, la provincia que concentra el mayor número de habitantes es Piura, con 799 mil 321 personas, que representa el 43% de la población del departamento. Seguido por la provincia de Sullana, que alberga 311 mil 454 habitantes (16.8%). En el período intercensal 2007-2017, se observa que la tasa de crecimiento promedio anual es 0.8% para Sullana. A nivel de provincia, el 92.2% de la población de Sullana vive en la zona urbana. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018)

Tabla 4.6. Piura: población censada y tasa de crecimiento promedio anual, según provincia 2007 y 2017							
Provincia	2007		2017		Variación intercensal 2007-2017		Tasa de crecimiento promedio anual
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
Total	1,676,315	100	1856809	100	180494	10.8	1.0
Piura	665991	39.7	799321	43.0	133330	20.0	1.8
Ayabaca	138403	8.3	119287	6.4	-19116	-13.8	-1.5
Huancabamba	124298	7.4	111501	6.0	-12797	-10.3	-1.1
Morropón	159693	9.5	162027	8.7	2334	1.5	0.1
Paíta	108535	6.5	129892	7.0	21357	19.7	1.8
Sullana	287680	17.2	311454	16.8	23774	8.3	0.8
Talara	129396	7.7	144150	7.8	14754	11.4	1.1

Sechura	62319	3.7	79177	4.3	16858	27.1	2.4
Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017							

- **Tasa de desempleo y subempleo**

De acuerdo a las Estadísticas del INEI, la población que tiene edad para trabajar representa el 74.7 por ciento, es decir, 23, 774, 035 personas tienen 14 años a más; de las cuales la población económicamente activa representa el 72.4% y la población económicamente inactiva asciende al 27.6%.

La población económicamente activa se conforma por personas ocupadas y desempleadas/desocupadas. Exactamente en el 2017 fueron 16 511.0 (miles de personas) que estuvieron ocupadas, ya sea con empleos adecuados o sub empleadas, y de acuerdo a cifras históricas entre el 2007 y 2017 hubo un tendencia creciente lo cual representa que más personas pudieron conseguir algún empleo y tener mayor poder adquisitivo.

Además las personas económicamente activas ocupadas tienen las siguientes características:

- La mayor proporción tiene entre 25 a 44 años (48.14 por ciento del total), seguidas por los de 45 a 64 años (28.63 por ciento), 14 a 24 años (17.40 por ciento) y de 65 a más años (5.83 por ciento), respectivamente. Es decir, se trata de una PEA ocupada joven.
- Con respecto al nivel de educación, el 43 por ciento tiene Secundaria, seguidos por aquellos que tienen primaria o menos (26 por ciento), Superior Universitaria (17 por ciento) y finalmente por los de superior no universitaria (15%). En conclusión, los requisitos para un trabajo son bastantes débiles y no se está valorando a aquellos que tienen superior universitaria.
- Secundaria completa y se encuentra trabajando en empresas de tamaño pequeño (de 1 a 10 personas), y de forma independiente.
- El 72% se desempeña en la Micro Empresa, seguidos por Empresas Medianas de 50 a más trabajadores (20 por ciento) y un 7 por ciento labora en Empresas Pequeñas de 11 a 50 personas.
- La mayoría de personas laboran como trabajador independiente (37 por ciento) seguido por los empleados (25 por ciento), obreros (21 por ciento), Trabajador Familiar no Remunerado (10 por ciento), Empleador o Patrono (4 %) y finalmente un 2 por ciento se desempeñan como trabajadores del hogar.

Por su parte, la población económicamente activa desempleada se mantenido constante entre el periodo 2007 y 2017 con una tasa decreciente de -0.25%, aunque hay que resaltar que entre los

años 2015 y 2016 hubo un mayor crecimiento. Además esta población es ligeramente mayor, 9 por ciento, en los hombres, y ampliamente mayor en las zonas urbanas y de las Costa.

La población económicamente inactiva representa el 27.6 por ciento de la población y se encuentra conformada por los estudiantes, amas de casa, jubilados/pensionistas, enfermos o discapacitados.

* A nivel de Región, se observa un incremento progresivo de la población en el grupo de 30 a 34 años de edad, lo que indica que existe un aumento de las personas en edad de trabajar.

* Según los resultados del censo 2017, en el departamento de Piura, la población en edad de trabajar de 14 y más años de edad ha registrado 1 millón 334 mil 985 personas (71.9% de la población). La provincia de Sullana tiene 73.4% de participación en edad de trabajar.

Comparando entre el censo del 2007 y 2017, la provincia de Sullana registró un ligero incremento de PET, pasó de 206 mil 259 personas en 2007 a 228 mil 638 en el 2017, lo que significó un aumento de apenas 22 mil 379 personas. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018)

- **Nivel promedio de educación**

Los resultados del censo 2017, muestran que el mayor porcentaje de la población alcanzó a estudiar algún año de educación secundaria (39.3%) seguido de aquellos que lograron estudiar algún año de educación primaria (27.3%).

Al comparar los censos 2007-2017, se aprecia que la proporción de personas con nivel de educación secundaria y superior (en mayor proporción la universitaria) ha mejorado en el 2017 con respecto al 2007. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018)

- **Incidencia de la pobreza y pobreza extrema.**

En el Perú, la Pobreza Monetaria ha sufrido una variación del 1 por ciento entre el 2016 y 2017, que equivale a 293 781 personas que pasaron de la clase media a ser monetariamente pobres, es decir, insuficientes para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos. Asimismo, en las zonas rurales (44.4 por ciento) hay casi tres veces más pobres monetariamente que en las urbanas (15.1 por ciento). Comparando los resultados entre los años 2016 y 2017, la pobreza aumento en la zona urbana en 0.03, paso de 0.9 a 1.2 por ciento, mientras que el área urbana ocurrió lo contrario, bajó de 13.2 a 12.8 (variación de 0.4 puntos porcentual).

A nivel de Región Natural, la Sierra tiene mayor incidencia (31.6%), seguido por la Selva (28.6%) y la Costa (14.4%). Sin embargo, al comparar con el año 2016 las cifras indican un incremento de

1.6 puntos porcentuales en la Costa y 1.2 puntos en la Selva, mientras que la Sierra tuvo una ligera disminución del 0.1 punto porcentual.

De acuerdo al Dominio geográfico, existe una mayor incidencia en la Sierra Rural (48.7%) y la Selva Rural (41.4%), seguidos por la Costa rural (24.6%), Selva Urbana (20.5%), Sierra urbana (16.3%) y la Costa urbana (15%). En comparación del año 2016, hay notable disminución de 4.3 puntos porcentuales en la Costa Rural, pero un incremento en la Costa Urbana (1.3 punto porcentual).

Con respecto a la Pobreza Extrema, entre los años 2016 y 2017 se mantuvo el 3,8% población, es decir, 1 millón 116 132 personas tienen un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos. En los últimos años, se evidencia una tendencia constante decreciente en la pobreza extrema. Además analizando por área de residencia, la zona rural es 10 veces más incidencia en la pobre extrema que la zona urbana.

De acuerdo a Regiones naturales, la Sierra tiene mayor porcentaje. Además la Sierra y Selva han disminuido en 0.3 puntos porcentuales, mientras que la Costa aumentó en esa misma proporción.

Según el Dominio geográfico, entre los años 2016 y 2017 la Costa urbana ascendió en 0.5 puntos porcentuales y la Selva urbana, 0.2. Mientras que en 3 zonas descendieron, liderando la Costa Rural (-2.6%), Selva rural (-0.8%), Sierra urbana (0.5%).

- **Distribución de edades en la población**

En el Perú, las edades con mayor frecuencia está de 10 a 14 años y la que tiene menor frecuencia es 80 y más. A nivel de Región, se observa un incremento progresivo de la población en el grupo de 30 a 34 años de edad, lo que indica que existe un aumento de las personas en edad de trabajar.

- **Seguridad y orden público**

Existe una tendencia creciente de delitos registrados por la Policía Nacional de Perú, exactamente en el 2016 se registraron 16866. Asimismo, de detenido por tráfico ilícito de drogas así como por consumo de drogas.

Después de Lima, Callao y Arequipa, Piura es el cuarto departamento con mayores faltas registradas ante la PNP.

En Piura, al 2016 el 25,1% de la población de 15 y más años de edad del área urbana ha sido víctima de algún acto delictivo, y el 31,2% de la población de 15 y más años de edad ha sido víctima de algún acto delictivo contra su seguridad.

Entre los años 2014 y 2016 se ha duplicado el número de intervenidos por tráfico ilícito de drogas, 2623(2014) a 5531 (2016). En Piura se registraron 176 intervenidos, de los cuales 157 fueron hombres y 19 mujeres., y por otro lado, se registraron 197 personas por consumo de drogas.

Variables tecnológicas y científicas

- **Uso de internet**

El acceso a internet en nuestro país es un tendencia creciente, entre los últimos 10 años (2008 al 2017) se ha pasado del 8.6% a 28.2% de hogares. Además la brecha entre hombres y mujeres no es significativa, apenas 1.2 puntos porcentuales.

En Lima Metropolitana, el 52.1% de los hogares tienen internet; mientras que en el resto del País solo llega al 17.5%.

Analizando el área de residencia, la zona urbana supera en 34.7 puntos porcentuales a la Zona Urbana.

De acuerdo a Regiones Naturales, el 41.4% de hogares en la Costa tiene acceso a internet, lo cual es casi 4 veces más que la Sierra (12.9%) y la Selva (12.6%).

Comparando los censos 2007 -2017, los hogares muestran un incremento intercensal en la tenencia de teléfono celular en 235 mil 68 (162%), en el servicio de conexión a tv por cable o satelital se incrementa en 122 mil 709 (348,9%) hogares y la tenencia del servicio de internet, en 73 mil 717 (581,5%) hogares.

En cuanto a la tasa de crecimiento de promedio anual, el servicio de internet presenta la mayor tasa de crecimiento de 21,2%, es decir, 7 mil 372 hogares acceden a este servicio de información y comunicación anualmente|.

A nivel Nacional, entre el 2007 y 2017 se ha duplicado el número de hogares que tienen celular (2017 el 90.2%). A nivel de Regiones, en Piura el 88.2% tiene acceso a un celular. Cabe resaltar que la mayoría prefiere el Facebook aplicación.

Tabla 4. 7. Hogares que tienen al menos un miembro con celular, según sexo del jefe de hogar y ámbito geográfico											
	(Porcentaje)										
Ámbito geográfico / Sexo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	45.0	59.7	67.0	73.1	75.2	79.7	82.0	84.9	87.2	88.9	90.2

Mujeres	42.8	57.5	63.0	68.3	71.2	75.3	77.7	80.7	83.2	84.6	86.8
Hombres	45.7	60.4	68.3	74.7	76.6	81.3	83.6	86.5	88.8	90.6	91.6
Lima Metropolitana	65.7	75.7	80.3	83.3	85.6	88.8	88.5	91.1	92.9	93.3	94.0
Mujeres	59.9	69.8	73.7	78.4	81.2	84.4	84.8	88.0	90.2	89.7	91.5
Hombres	67.6	77.9	82.6	85.1	87.4	90.6	90.1	92.5	94.1	95.0	95.2
Resto país	36.0	52.6	61.0	68.4	70.6	75.8	79.1	82.1	84.6	86.9	88.5
Mujeres	34.5	50.5	57.5	63.2	66.1	70.5	73.8	76.8	79.3	81.7	84.2
Hombres	36.5	53.2	62.1	70.1	72.1	77.5	90.1	84.0	86.5	88.8	90.0
Piura	34.8	58.2	62.5	67.2	69.9	72.0	78.0	82.5	82.0	87.4	88.2
Mujeres	31.5	53.4	61.8	59.3	69.0	69.3	74.8	77.0	74.9	84.9	84.9
Hombres	35.7	59.4	62.7	69.3	70.2	72.8	78.9	84.1	84.2	88.1	89.3

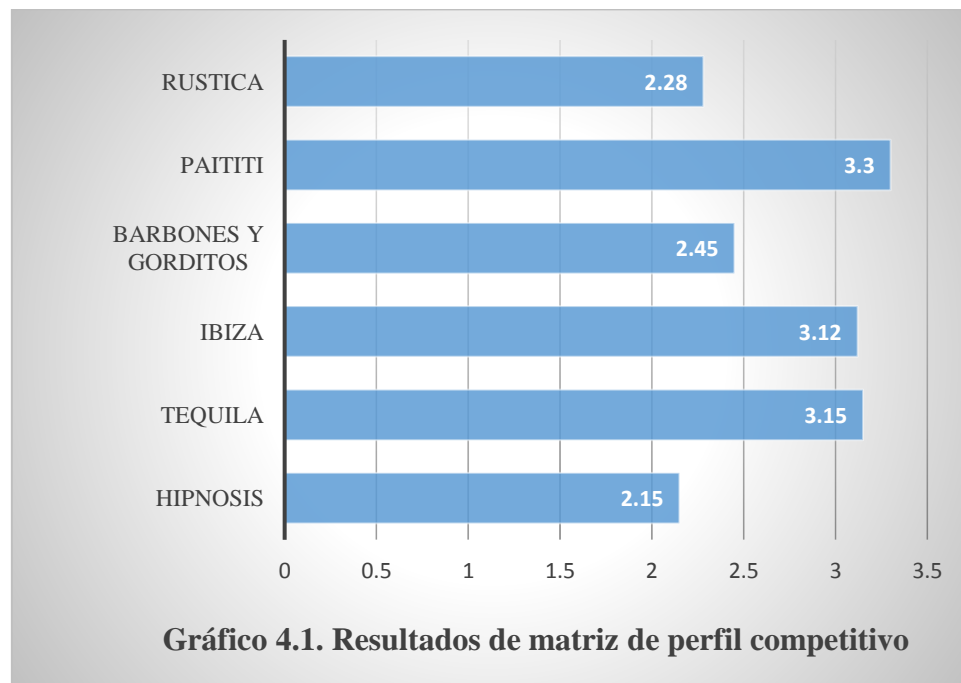
Competidores

La matriz de perfil competitivo ha considerado evaluar a las 5 principales empresas de la industria en la ciudad de Sullana, y a la empresa en estudio, los factores determinantes fueron: participación de mercado, música, ambiente, atención al cliente, seguridad, limpieza y precio. El gráfico 4.3 muestra que Paititi obtuvo el mayor puntaje, seguida por Tequila e Ibiza. Cabe resaltar que la empresa en estudio, Hipnosis, obtuvo el último lugar.

Tabla 4.8. Matriz de perfil competitivo(MPC)

		HIPNOSIS		TEQUILA		IBIZA		BARBONES Y GORDITOS		PAITITI		RUSTICA	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION
Participación en el mercado	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Música	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Ambiente entendido como la gente que asiste	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Atención al cliente	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.6	1	0.15

Seguridad	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Limpieza	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39
Precio	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	4	0.6	1	0.15
	1		2.15		3.15		3.12		2.45		3.3		2.28



Evaluación de clientes potenciales

- Descripción cualitativa de la muestra:
 - 53,1% de los encuestados son varones y el 46,9% son mujeres.
 - 61,5% tiene entre 18 y 25 años
 - 31% 26 a 35 años
 - 7,6% tiene de 36 a más años



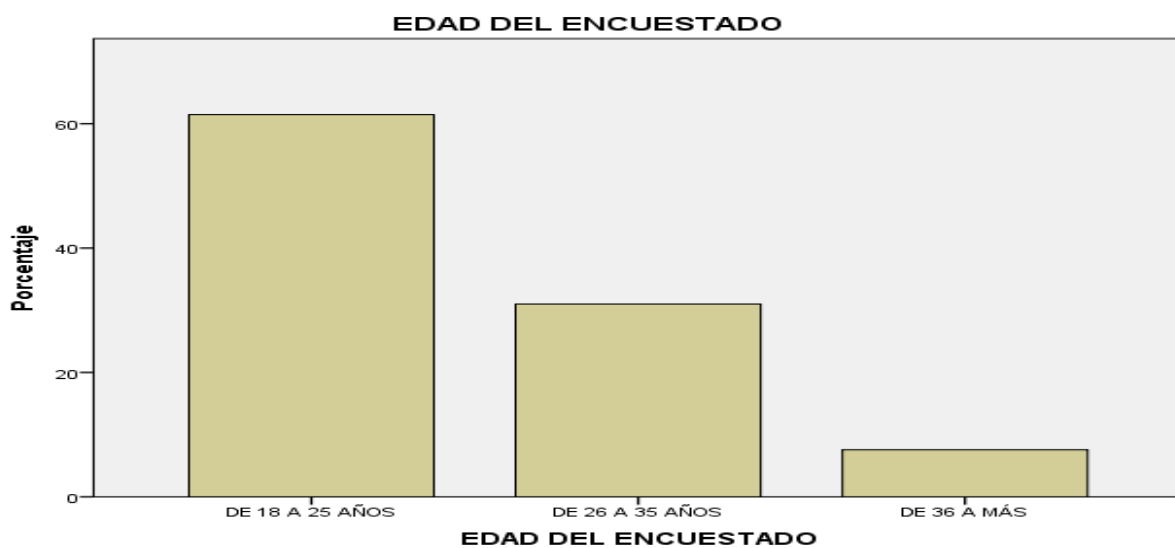


Gráfico 4.3. Edad de la muestra

- **Pregunta N° 1.1. : Usted, ¿con qué frecuencia asiste a discotecas?**
 - ❖ El 27,6% algunas veces asiste a discotecas.
 - ❖ El 25,8% frecuentemente asiste a discotecas.
 - ❖ El 19,8% siempre asiste a discotecas.
 - ❖ El 16,4% nunca asiste a discotecas.
 - ❖ El 10,4% muy raramente asiste a discotecas.

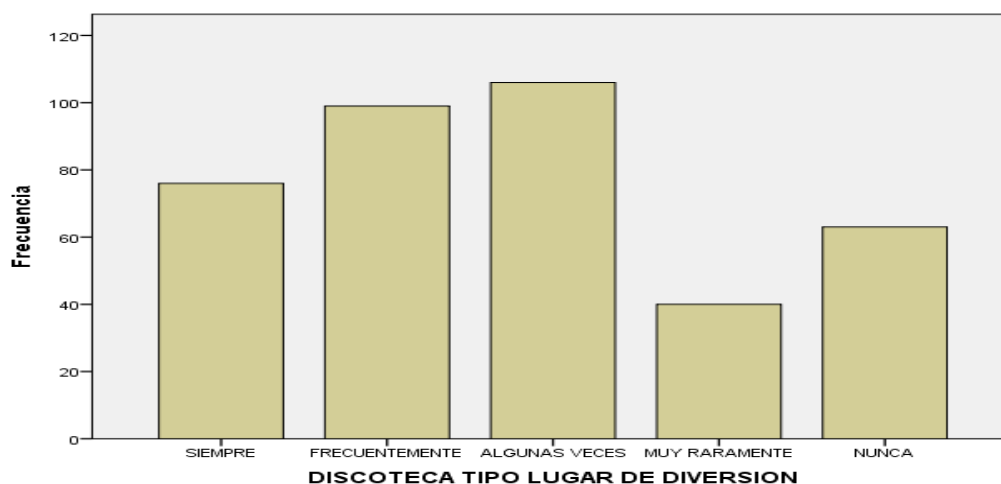


Gráfico 4.4. Usted, ¿con qué frecuencia asiste a discotecas?

• **Pregunta N° 1.2: Usted, ¿con qué frecuencia asiste a karaokes?**

- ❖ El 38,3 % nunca asiste a karaoke
- ❖ El 27,9% algunas veces asiste a karaoke
- ❖ El 21,4% muy raramente asiste a karaoke
- ❖ El 8,1% frecuentemente asiste a karaoke
- ❖ El 4,4% siempre asiste a karaoke

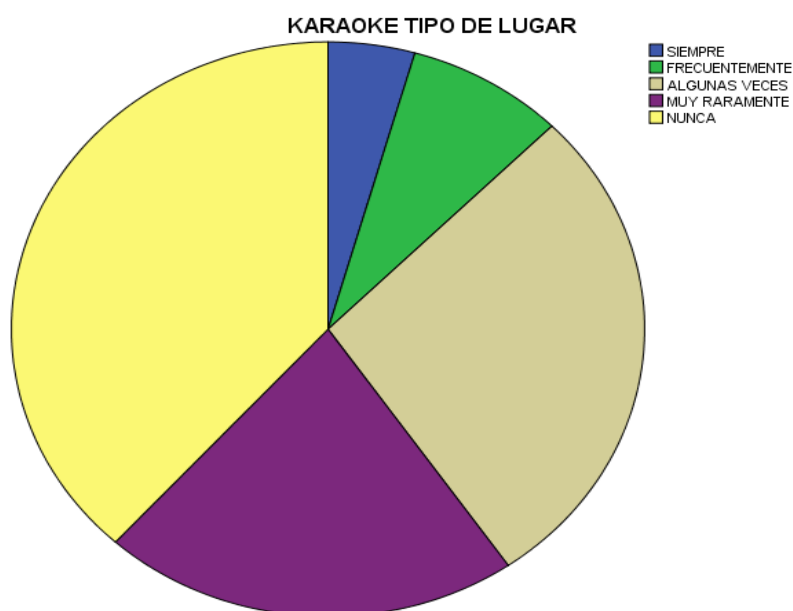


Gráfico 4.5. Usted, ¿con qué frecuencia asiste a karaokes?

• **Pregunta N° 1.3: Usted, ¿con qué frecuencia asiste a peñas?**

- El 44,8% nunca asiste a peñas

- El 20,8% algunas veces asiste a peñas
- El 19,8% muy raramente asiste peñas
- El 7,8% siempre asiste a peñas
- El 6, 8& frecuentemente asiste a peñas

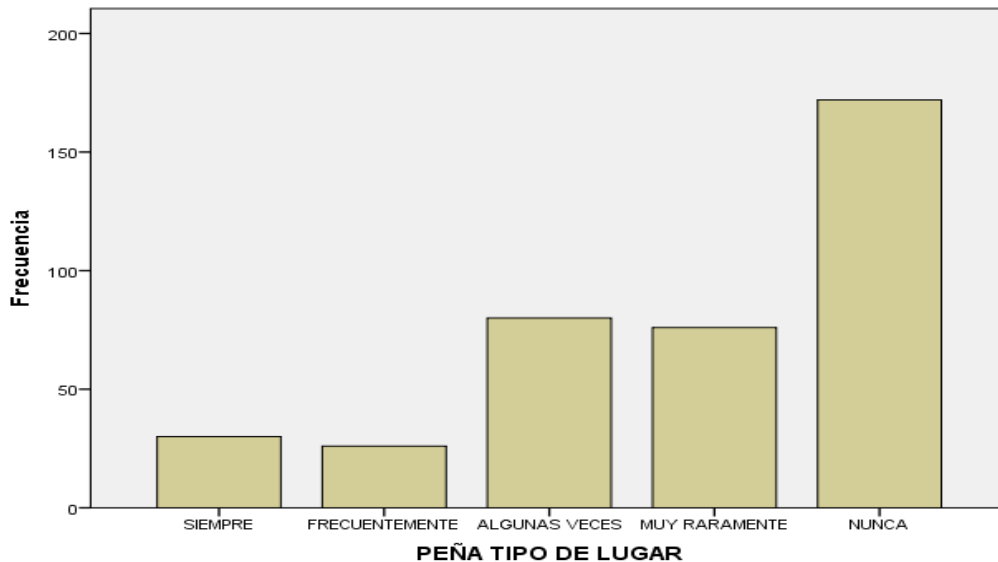


Gráfico 4.6 Usted, ¿con qué frecuencia asiste a peñas?

- **Pregunta N° 1.4: Usted, ¿con qué frecuencia asiste a pub?**
 - ❖ El 48,7% nunca asiste a pub
 - ❖ El 17,2% muy raramente asiste a pub
 - ❖ El 16,7% algunas veces asiste a pub
 - ❖ El 10,9% siempre asiste a pub
 - ❖ El 6,5% frecuentemente asiste a pub

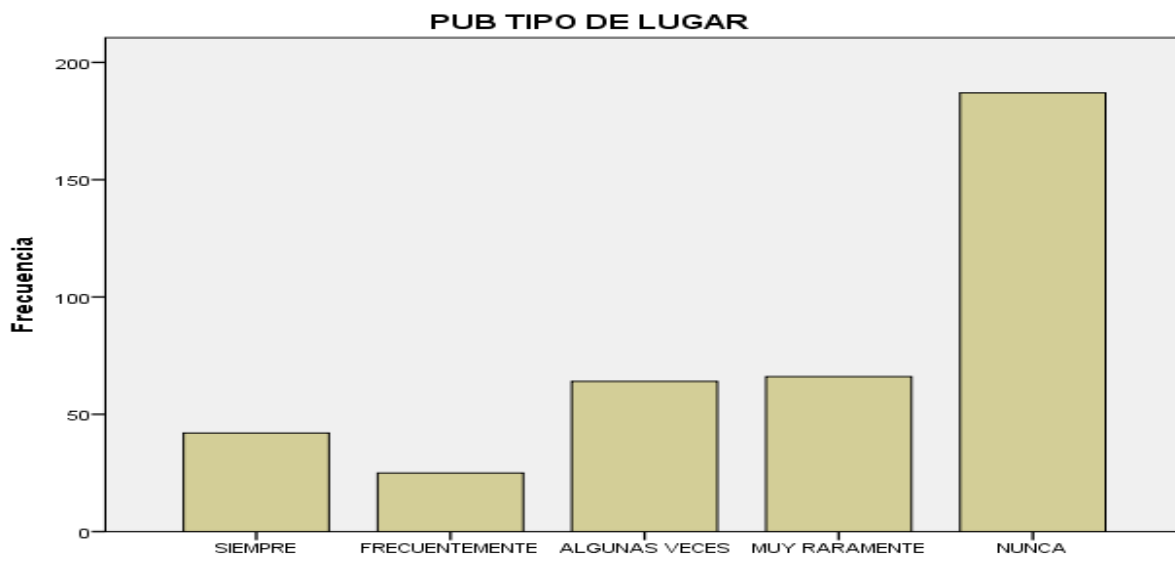


Gráfico 4.7 Usted, ¿con qué frecuencia asiste a pub?

Pregunta N° 2: ¿Cuál es el establecimiento que se le viene a la mente cuando quiere divertirse?

Como se muestra en la tabla 4.9, los establecimientos con mayor aceptación son Tequila e Ibiza, con 21.4 y 20, 8%, respectivamente; seguidos de Barbones y Gorditos, Paititi, y Rustica. La empresa en estudio, Hipnosis, ocupa el décimo lugar de las doce opciones propuestas, con un porcentaje de 2.6., con lo cual podemos concluir que la baja participación de mercado es una amenaza.

Tabla 4.9. Establecimiento que se le viene a la mente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	HIPNOSIS	10	2,6	2,6	2,6
	TEQUILA	82	21,4	21,4	24,0
	IBIZA	80	20,8	20,8	44,8
	RUTA-UNO	13	3,4	3,4	48,2
	KORICANCHA	19	4,9	4,9	53,1
	LEÑADOR	29	7,6	7,6	60,7
	RUSTICA	38	9,9	9,9	70,6
	QUE-LISURA	2	,5	,5	71,1
	PAITITI	39	10,2	10,2	81,3
	BARBONES-Y-GORDITOS	45	11,7	11,7	93,0
	NACHOPS	22	5,7	5,7	98,7

OPEN-BAR	5	1,3	1,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Pregunta N° 6: ¿Con qué asocias Hipnosis?

Como se muestra en la tabla 4.10 no existe un resultado rotundo sobre la percepción de Hipnosis, los resultados son muy estrechos, por ende podemos concluir que Hipnosis no tiene una percepción clara, lo cual significa una amenaza.

Tabla 4.10 ¿Con qué asocias Hipnosis?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PUB	87	22,7	22,7	22,7
	KARAOKE	93	24,2	24,2	46,9
	DISCOTECA	120	31,3	31,3	78,1
	INDETERMINADO	84	21,9	21,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

En la tabla 4.2 se muestran las oportunidades y amenazas del ambiente externo, la empresa obtuvo peso ponderado de 2.02 lo que significa que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 4.11. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACION
O1. La confianza empresarial se mantiene en un tramo optimista	0.04	2	0.08
O2. La inflación interanual se proyecta dentro del rango meta	0.03	2	0.06
O3. MMM revisa alza de la proyección de crecimiento de PBI, de 3,6% a 4% (2018) y proyecta un 4,2% para 2019	0.12	2	0.24
O4. Tiene el segundo menor riesgo país de la región	0.1	2	0.2
O5. Sullana es la segunda provincia que concentra el mayor número de habitantes (16.8%) de la región	0.05	2	0.1
O6. Tendencia creciente de empleo formal	0.05	2	0.1

O7. Tasa de crecimiento interanual 21,2% en el servicio de internet, e incremento inter censal (2007-2017) de 581.5%	0.08	1	0.08
AMENAZAS			
A1. La industria requiere renovación por cambios en las exigencias del consumidor.	0.12	3	0.36
A2. Fuerte fiscalización de la Municipalidad eleva costos fijos de funcionamiento.	0.08	3	0.24
A3. Altos niveles de delincuencia por la Policía Nacional de Perú	0.1	3	0.3
A4. Alta competitividad	0.13	2	0.26
A5. No está bien definida la percepción	0.1	1	0.1
	1		2.12

4.1.4. Primera etapa – Formulación y planeamiento: Objetivos de largo plazo

- ❖ Aumentar la participación de mercado, a razón de 10% anual promedio en el periodo 2019-2021, con la proyección de tener 30% del mercado.
- ❖ Ser rentable para los accionistas.
- ❖ Mejorar la calidad del servicio para obtener índice de satisfacción al cliente mayor a 65%.

4.1.5. Primera etapa – Formulación y planeamiento: Herramientas para la generación y elección de estrategias

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

De acuerdo al cruce de variables del ambiente interno y externo, se han determinado los objetivos estratégicos para cada cuadrante, tal como muestra en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Ambiente y clima armonioso	D1. No se desarrolla proceso de planeamiento formal
F2. Segmento de mercado claramente identificado	D2. Uso de tecnología intermedia en la decoración del local

	F3. Clientes satisfechos con la infraestructura y equipos del local	D3. Baja participación de mercado
	F4. Personal capacitado y amable con los clientes	D4. La publicidad no es adecuada
		D5. De acuerdo al ciclo de vida, se trata de un producto en etapa de declive
		D6. Necesidad de inyección de capital
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS FO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS DO
O1. La confianza empresarial se mantiene en un tramo optimista	<p>F2,F3,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7:FIDELIZAR LA CARTERA DE CLIENTES MEDIANTE REDES SOCIALES</p> <p>F1,F2,O1,O2,O3,O4,O5,O6:DESARROLLAR NUEVOS MERCADOS Y NUEVOS CLIENTES</p> <p>F5, O6, O7: EMPODERAR A LOS TRABAJADORES PARA QUE FUNCIONEN COMO GESTORES.</p>	(O1,O2,O3,O4,O5,O6,D3,D5) RELANZAMIENTO DE LA EMPRESA
O2. La inflación interanual se proyecta dentro del rango meta		(D1,D3,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7) FORMALIZAR EL SISTEMA EMPRESARIAL DESDE LA PLANIFICACION HASTA EL CONTROL, GENERANDO LA BASE PARA CUALQUIER
O3. MMM revisa alza de la proyección de crecimiento de PBI, de 3,6% a 4% (2018) y proyecta un 4,2% para 2019		ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO
O4. Tiene el segundo menor riesgo país de la región		
O5. Sullana es la segunda provincia que concentra el mayor número de habitantes (16.8%) de la región		
O6. Tendencia creciente de empleo formal		
O7. Tasa de crecimiento interanual 21,2% en el servicio de internet, e incremento intercensal (2007-2017) de 581.5%		
AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS FA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS DA

A1. La industria requiere renovación por cambios en las exigencias del consumidor.	F2,A4,A5:DESARROLLAR ADECUADO SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL	
A2. Fuerte fiscalización de la Municipalidad eleva costos fijos de funcionamiento.	F2,F3,A4,A5:DESARROLLAR SISTEMA DE INFORMACION DE CLIENTES PARA CUMPLEAÑOS, REGALOS, CONCURSOS,EVENTOS	(D1,D3,D4,A4,A5) DESARROLLAR CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION DE CONOCIMIENTO
A3. Altos niveles de delincuencia por la Policía Nacional de Perú	A3,F3,F4:CREAR Y MONITOREAR CON LOS PARADEROS AUTORIZADOS PARA LA MOVILIDAD DE CLIENTES	(D4,A5) DESARROLLAR UN PLAN DE MARKETING INSTITUCIONAL ENFOCADO EN REDES SOCIALES
A4. Alta competitividad	A3,F3: CREAR PLANES DE CONTINGENCIA ANTE POSIBLES PROBLEMAS DE SEGURIDAD INTERNA	(D3,D5,D6,A1,A5) BUSCAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA presentada ha utilizado las plantillas completas propuestas por D'Alessio Ipinza, y se ha obtenido como resultado que la empresa debe seguir una POSTURA COMPETITIVA. En esta situación, la organización debe adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos, proteger la ventaja competitiva en mercados en declinación, e intentar fusionarse con una compañía rica en caja.

Generalmente es una postura estratégica inestable y frecuentemente conduce al fracaso. Es la estrategia de los reactivos, desafortunadamente no tienen ni fortaleza financiera ni ventajas competitivas para prosperar ante la turbulencia del entorno.

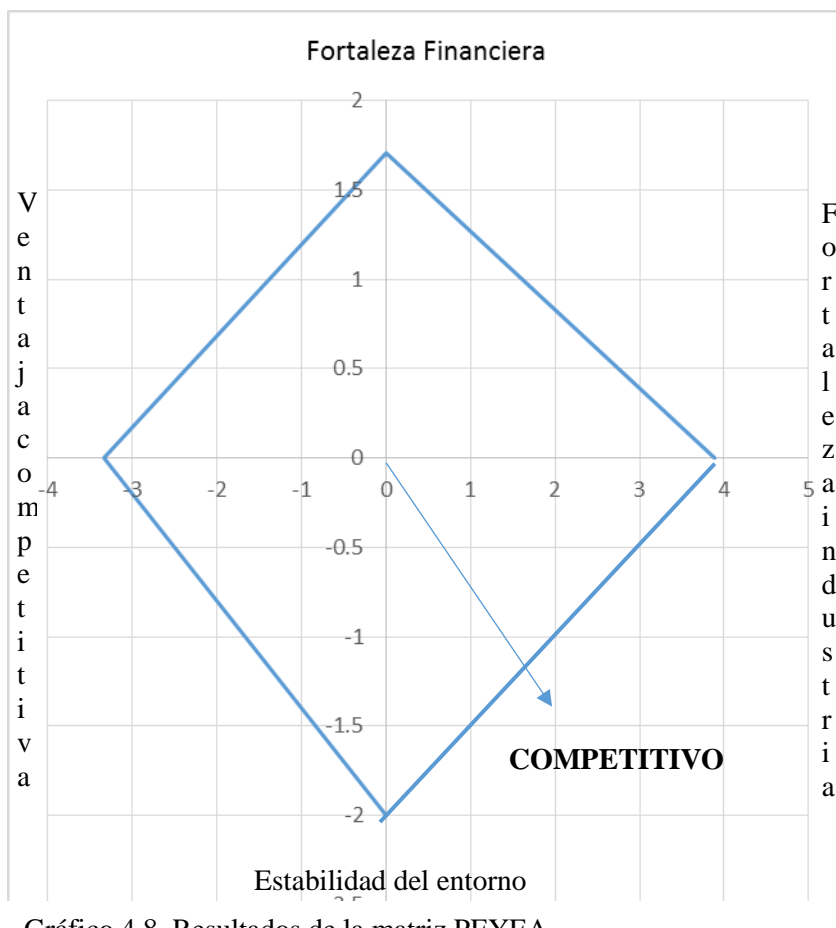


Gráfico 4.8. Resultados de la matriz PEYEA

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz considera dos aspectos: participación de mercado relativa en la industria y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Hipnosis tiene una participación de mercado de 2,6% y la tasa de crecimiento del sector es de 2%, por ende se ubica en el cuadrante PERROS, por cual provoca la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción.

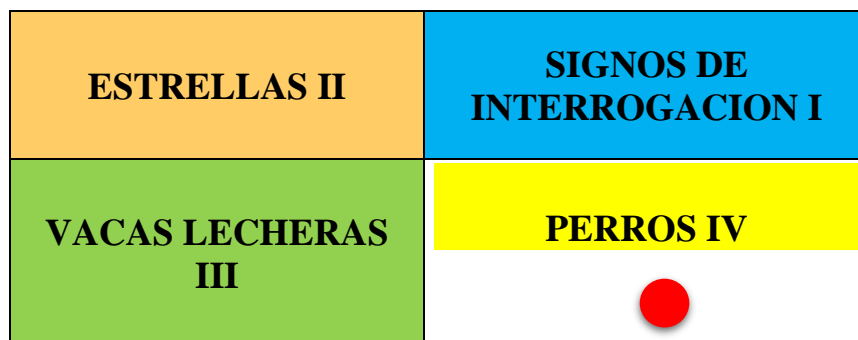


Figura 4.1. Resultados de la matriz BCG

Matriz interna – externa (IE)

Ubicando los resultado de la evaluación interna, donde se obtuvo 2.35, y la evaluación externa, 2.02, tenemos como resultado la posición el en cuadrante V, lo que significa que las estrategias deben estar orientadas a Retener y mantener, es decir, la penetración en el Mercado y desarrollo de productos, pero selectivamente para mejorar.

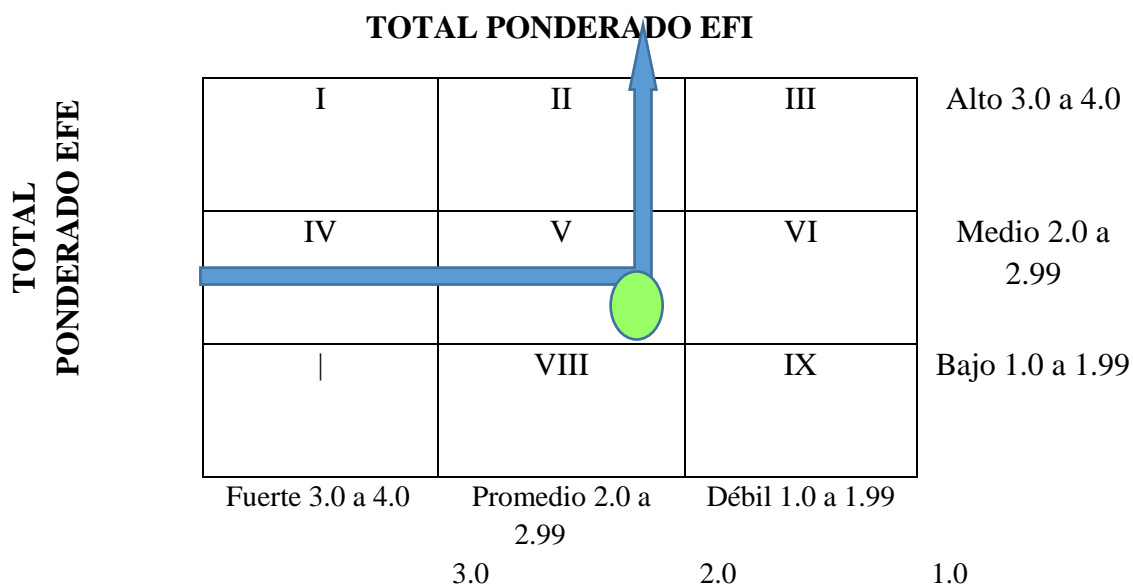


Figura 4.2. Resultados de la matriz interna - externa

Matriz de la gran estrategia

De acuerdo a los resultados de encuesta a clientes, la empresa tiene un posición competitiva débil, mientras que el crecimiento del mercado es rápido, por lo cual la empresa se ubica en el cuadrante II.

En este cuadrante las estrategias sugeridas se basan en:

- Desarrollo de mercados
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Integración horizontal
- Desposeimiento
- Liquidación



Gráfico 4.3. Matriz de la gran estrategia

Matriz de decisión

Las estrategias 1, 2, 3, 4 y 9 se retienen por aparecer 3 o más veces; y el resto se conservan como posibles estrategias de contingencia.

Tabla 4.5. Matriz de decisión de Hipnosis							
Nº	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Fidelizar la cartera de clientes	1	1		1	1	4
2	Desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes	1	1		1		3
3	Empoderar a los trabajadores para que se conviertan en gestores.	1	1		1	1	4
4	Relanzamiento de la empresa	1		1		1	3
5	Formalizar el sistema empresarial desde la planificación hasta el control, generando la base para cualquier estrategia de crecimiento y desarrollo	1			1		2
6	Crear alianzas y monitorear paraderos autorizados para la movilidad de clientes	1			1		2
7	Crear planes de contingencia ante posibles problemas de seguridad interna	1			1		2
8	Desarrollar un plan de marketing institucional enfocado en redes sociales como Facebook e insta	1	1		1	1	4
9	Desarrollar plan de cultura organizacional y gestión de conocimiento	1			1		2
10	Liquidación de la empresa		1	1			2

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

Las estrategias que obtuvieron una calificación mayor de cinco fueron:

- Fidelizar la cartera de clientes
- Desarrollar nuevos mercados
- Relanzamiento de la empresa
- Crear alianzas y monitorear paraderos autorizados para la movilidad de los clientes
- Desarrollar un plan de marketing institucional enfocado en redes sociales.
- Formalizar el sistema empresarial

Tabla 4.14. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

		ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS Y ESPECÍFICAS										ESTRATEGIAS INTERNAS									
		INTENSIVAS				INTEGRACIÓN				DEFENSIVAS		GERENCIA DE PROCESOS								TURNAR OUND	
		ESTRATEGIA 1: Fidelizar la cartera de clientes		ESTRATEGIA 2: Desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes		ESTRATEGIA 3: Empoderar a los trabajadores para que se conviertan en gestores		ESTRATEGIA 6: Crear alianzas y monitorear paraderos autorizados para la movilidad de los clientes		ESTRATEGIA 10: Liquidación de la empresa		ESTRATEGIA 5: Formalizar el sistema empresarial		ESTRATEGIA 7: Crear planes de contingencia ante posibles problemas de seguridad interna		ESTRATEGIA 8: Desarrollar un plan de marketing institucional enfocado en redes sociales		ESTRATEGIA 9: Desarrollar plan de cultura organizacional		ESTRATEGIA 4: Relanzamiento de la empresa	
FACTORES CLAVES	PE SO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades																					
O1. La confianza empresarial se mantiene en un tramo optimista	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16

O2. La inflación interanual se proyecta dentro del rango meta	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12
O3. MMM revisa alza de la proyección de crecimiento de PBI, de 3,6% a 4% (2018) y proyecta un 4,2% para 2019	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
O4. Tiene el segundo menor riesgo país de la región	0.1	3	0.30	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3

O5. Sullana es la segunda provinci a que concentr a el mayor número de habitant es (16.8%) de la región	0. 0 5	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
O6. Tendenc ia crecient e de empleo formal	0. 0 5	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
O7. Tasa de crecimie nto interanu al 21,2% en el servicio de internet, e	0. 0 8	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32

incremento intercen sal (2007-2017) de 581.5%																					
Amenazas			0.00		0		0		0		0		0		0		0		0		
A1. La industria requiere renovación por cambios en las exigencias del consumidor.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48
A2. Fuerte fiscalización de la Municipalidad eleva costos fijos de funcionamiento.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
A3. Altos niveles	0.1	2	0.20	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2

de delincuencia por la Policía Nacional de Perú																					
A4. Alta competitividad	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52
A5. No está bien definida la percepción	0.1	3	0.30	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Fortalezas			0.00		0		0		0		0		0		0		0		0		0
F1. Ambiente y clima armonioso	0.05	2	0.10	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
F2. Segmento de mercado claramente identificado	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	1	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48	1	0.12	4	0.48
F3. Clientes	0.1	4	0.40	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4

satisfechos con la infraestructura y equipos del local																					
F4. Personal capacitado y amable con los clientes	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Debilidades			0.00		0		0		0		0		0		0		0		0		0
D1. No se desarrolla proceso de planeamiento formal	0.1	2	0.20	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
D2. Uso de tecnología intermedia en la decoración-ambiente	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16

ación del local																					
D3. Baja participación de mercado	0.15	2	0.30	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
D4. La publicidad no es adecuada	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14
D5. De acuerdo al ciclo de vida, se trata de un producto en etapa de declive	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
D6. Necesidad de inyección de capital	0.1	1	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Puntaje de atraktividad:	2		5.09		5.01		4.63		5.04		4.53		4.97		4.75		5.61		4.51		5.63

Matriz Rumelt

De acuerdo al criterio de Rumelt, las estrategias que se aceptan son:

- + Fidelizar la cartera de clientes
- + Desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes
- + Empoderar a los trabajadores para que se conviertan en gestores
- + Formalizar el sistema empresarial desde la planificación hasta el control
- + Crear alianzas y monitorear paraderos autorizados para la movilidad de clientes
- + Crear planes de contingencia ante posibles problemas de seguridad interna
- + Desarrollar un plan de marketing institucional enfocado en redes sociales
- + Desarrollar cultura organizacional y gestión de conocimiento.

Tabla 4.15. Matriz de Rumelt (MR)

	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
Fidelizar la cartera de clientes	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes	SI	SI	SI	SI	SI
Empoderar a los trabajadores para que se conviertan en gestores.	SI	SI	SI	SI	SI
Relanzamiento de la empresa	SI	SI	NO	SI	NO
Formalizar el sistema empresarial desde la planificación hasta el control	SI	SI	SI	SI	SI
Crear alianzas y monitorear paraderos autorizados para la movilidad de clientes	SI	SI	SI	SI	SI
Crear planes de contingencia ante posibles problemas de seguridad interna	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar un plan de marketing institucional enfocado en redes sociales	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar cultura organizacional y gestión de conocimiento	SI	SI	SI	SI	SI
Liquidación de la empresa	SI	SI	SI	NO	NO

4.1.6. Segunda etapa: dirección e implementación, la puesta en marcha estratégica

Para D'Alessio Ipinza, el proceso de aplicación de las estrategias demanda de dos insumos esenciales:

- Un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de cada etapa.
- Una cultura organizacional que soporte la estrategia, y que beneficie su implementación.

Por ello, se decidió implementar dos estrategias que serán básicas para fortalecer la estrategia principal, el relanzamiento de la empresa:

- Desarrollar la cultura organizacional y gestión de conocimiento.
- Formalizar el sistema empresarial desde la planificación hasta el control.

ESTRATEGIA PRINCIPAL: Relanzamiento de la empresa

❖ **Objetivos de corto plazo:**

1. A junio del 2020, tener una participación del 10% posicionando la empresa como uno de los principales locales de diversión de la provincia.
2. Concluir al mes de abril del 2019 un estudio de cartera óptima de clientes en función de la rentabilidad.
3. Crear un directorio de clientes VIP para enfocar del marketing de la empresa.
4. Desarrollo de mercado en empresas públicas y privadas con 1000 nuevos clientes en dos años.
5. Obtener un índice de satisfacción al cliente mayor a 65%.

❖ **Políticas**

- Penetración en el mercado.
- Promocionar las ventas para incursionar en nuevos mercados y nuevos productos.
- Participar activamente en eventos organizados por la Municipalidad y la Cámara de Comercio, con miras a lograr el reconocimiento para atraer más clientes.
- Aplicación de beneficios escalonados de acuerdo a la permanencia y fidelidad de clientes.
- Posicionar la empresa como uno de los principales locales de diversión de la provincia.

❖ **Recursos**

- *Tangibles: maquinarias y materiales*
- Cocina industrial S/. 800
- Balón de gas S/ 130
- Campana extractora S/. 800

- Menaje	S/. 1,000
- Mesas y sillas	S/. 6,000
- Implementación del diseño	S/. 15,000
- TOTAL	S/. 23,730

- *Intangibles: tecnología, reputación y cultura organizacional*

- Rediseño de instalaciones	S/. 2,000
- Sistema de facturación electrónica	S/. 4,500
- Licencia de funcionamiento	S/. 1,500
- Formalización de la nueva unión socio	S/. 500
- Uniformes del personal	S/. 500
- TOTAL	S/. 9,000

- *Humanos*

- 01 cocinero	S/. 1,500
- 01 cajera	S/. 1,200
- 01 ayudante de cocina	S/. 1,000
- 02 mozos	S/. 2,000
- 01 seguridad	S/. 1,200
- Motivación	S/. 100
- TOTAL	S/. 7,000

TOTAL: S/. 39, 730

❖ **Estructura organizacional**

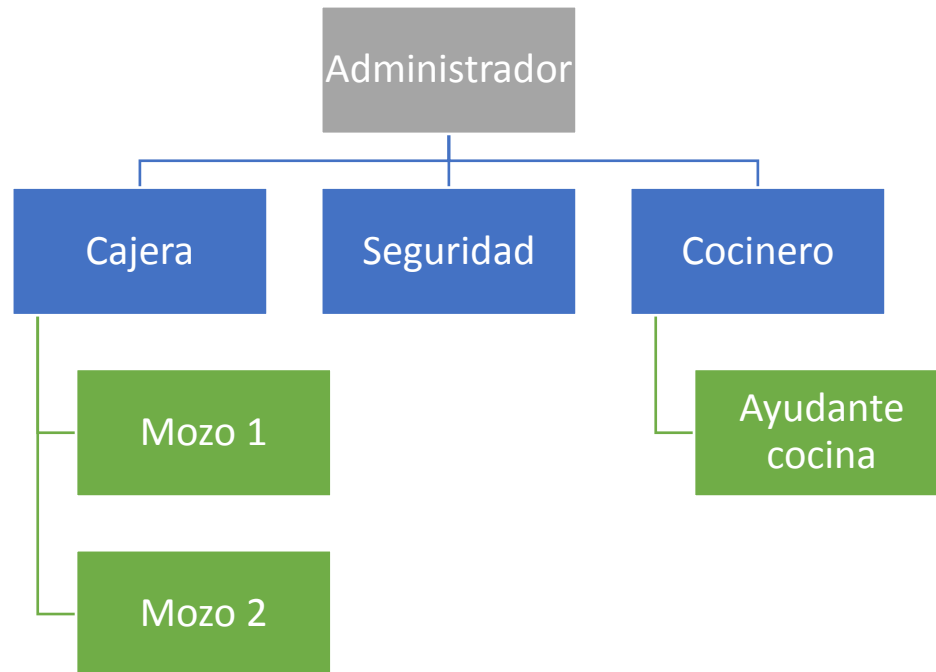


Gráfico 4.9. Estructura organizacional del relanzamiento de la empresa

ESTRATEGIA: Desarrollar la cultura organizacional y gestión del conocimiento

❖ **Objetivos de corto plazo:**

1. Compartir la visión, misión, valores y objetivos.
2. Tener altos niveles de identificación en la cultura Organizacional.
3. Crear equipos multidisciplinarios de trabajo para la implementación de círculos de calidad.
4. Reducir el tiempo de entrega en un 10%.
5. Obtener un índice de satisfacción al cliente mayor a 65%.
6. Asignar un presupuesto de capacitación.
7. Obtener un grado de instrucción de atención al cliente de 20 horas promedio anuales para el personal operativo.

❖ **Políticas**

- Mejorar la gestión de recursos humanos
- Alentar el desempeño del personal
- Brindar capacitación al personal
- Promover en el personal la generación de nuevas ideas.
- Capacitar constantemente al personal para que logre su desarrollo personal.
- Establecer comunicación libre entre ejecutivos y los empleados.

- Uso de mediciones de satisfacción de los clientes.
- Premiación a los trabajadores que obtengan los mejores resultados en satisfacción de clientes.

❖ **Recursos**

- Motivación	S/1,200
- Capacitación	S/2,000
TOTAL	S/. 3,200

ESTRATEGIA: Formalizar el sistema empresarial desde la planificación hasta el control

❖ **Objetivos de corto plazo:**

1. Suscribir contratos de abastecimiento de productos y servicios especializados con los proveedores.
2. Estandarizar la calidad de los productos y servicios.
3. Rediseñar puestos así como tareas y responsabilidades con mayor autonomía.
4. Diseñar un sistema integrado de información gerencial.
5. Crear equipos multidisciplinarios de trabajo para la implementación de círculos de calidad.
6. Establecer un sistema integrado de comunicación por intranet
7. Asignar un presupuesto de capacitación
8. Estandarizar los procesos de planificación, coordinación y control.
9. Diseñar el plan de tecnología de información.
10. Incrementar la eficiencia de las áreas de producción en 20%.
11. Desarrollar un plan de aseguramiento y control de calidad, desarrollado por un organismo independiente a partir del segundo semestre del 2019.
12. - Organizar la empresa mediante instrumentos de gestión tales como: organigrama, MOF, ROF, Reglamento Interno.
13. Estandarizar la calidad de los productos y servicios.
14. Revisión del marco normativo del sector y normas vinculadas al mismo.
15. Fortalecer la estructura orgánica de manera que existan adecuados niveles de coordinación entre ellos.
16. Diseñar y elaborar indicadores.
17. Diseñar puestos, tareas y responsabilidades con mayor autonomía.

❖ **Políticas**

- ✓ Mejorar la gestión de recursos humanos

- ✓ Implementar un modelo de gestión
- ✓ Alentar el desempeño del personal
- ✓ Brindar capacitación al personal
- ✓ Promover la mejor calidad de servicio a los clientes.
- ✓ Uso de mediciones de satisfacción de los clientes.

4.2. DISCUSIÓN

- ❖ Chunga Purizaca Miriam Elizabeth y Risco Vega Jessica del Milagro (2009) en su “Diagnostico y propuesta de un plan estratégico para el restaurant Las Gaviotas – ubicado en la ciudad de Sullana para el año 2009” se propuso identificar los problemas que se presentan en el crecimiento del restaurant en mención, concluyendo que el poco reconocimiento hacia la empresa hace necesario la inversión en publicidad para fidelizar a los clientes actuales y recomienda priorizar la atención inmediata. Este trabajo coincide con los resultados de este trabajo ya que prioriza la propuesta del plan de marketing, que implica no solo la publicidad, así como la asignación de recursos para su desarrollo. Hay que recalcar que debido al auge del acceso a internet, la propuesta debe enfocarse a marketing en redes. De otro lado, la atención al cliente es un factor clave en las empresas de servicios, esto último fortalece la propuesta de desarrollar la cultura organizacional y gestión del conocimiento.
- ❖ Fiestas Llenque Emma Magaly (2010) en su “Diagnóstico y propuesta de plan estratégico para la empresa restaurant de parrillas el Uruguayo en Piura -2010” se planteó como objetivo formular un plan estratégico para mejorar el cumplimiento de las metas institucionales. Finalmente se concluyó mejorar la operatividad del local y crear una diferenciación con respecto a otras empresas del rubro. Asimismo se recomendó reducir el tiempo de entrega de pedidos, decorar temáticamente en fiestas especiales, y mejorar el ambiente con música suave y limpieza permanente del local. Ambos estudios coinciden en la importancia que tiene el plan estratégico como guía de acciones para el cumplimiento de metas, lo cual está estrechamente relacionado con el objetivo estratégico de formalizar el sistema empresarial que forma parte de nuestra propuesta estratégica; asimismo estamos totalmente de acuerdo en la importancia de la decoración, ambiente y música, los cuales son factores claves que están considerados en el relanzamiento de la empresa.
- ❖ Espinoza Realpe Viviana Vanesa (2013) en su “Plan estratégico para el bar discoteca Due 2 localizado en Santo Domingo, período 2012-2017” se planteó formular un plan estratégico para mejorar el servicio y la calidad de los productos ofrecidos. Se concluyó que las principales fortalezas son el excelente servicio y la ubicación estratégica de las instalaciones, y que sus principales debilidades son: la falta del Manual de Funciones y de programas de capacitación y la alta tasa de rotación de personal. Asimismo, se recomendó difundir el Manual de políticas y reglamentos, capacitación al personal, realizar estudios de mercado así como analizar

constantemente los indicadores económicos con el fin de realizar medidas correctivas y preventivas. Hipnosis y Due 2 coinciden en la importancia del Manual de organización y funciones, y reglamento interno; por tales motivos es de vital importancia formalizar el sistema empresarial desde la planificación hasta el control, ya que esto generará la base para cualquier estrategia de crecimiento y desarrollo.

- ❖ León Paredes David Enrique y Romero Rodas María Verónica (2006) en su “Plan estratégico para el proyecto Rincón del Bolero, Bar localizado en Cuenca - Ecuador”, se planteó formular un plan estratégico para crear estrategias competitivas para la sustentabilidad y factibilidad del proyecto. Concluyó que el análisis del cliente, del mercado mix y la creación de un plan estratégico ayudan a fortalecer la factibilidad del proyecto y a conocer el mercado objetivo. Las estrategias más importantes son: las campañas de publicidad con el fin de penetrar en el mercado y de llamar la atención de los consumidores, y por otro lado, la constante capacitación para reforzar las capacidades de los empleados logrando así que empleado preste un excelente servicio personalizado al cliente. En este caso diferimos en el concepto de plan de marketing ya que debe entenderse que comprende el análisis del cliente, del mercado mix y las campañas de publicidad, asimismo es un esfuerzo que funciona de forma conjunta durante todo el ciclo de vida de la empresa. Coincidimos plenamente en proponer un plan de marketing como uno de los objetivos estratégicos claves para el desarrollo de la empresa.

CONCLUSIONES

- Las principales fortalezas de Hipnosis son: el ambiente y clima armonioso, segmento de mercado claramente identificado, clientes satisfechos con la infraestructura y personal capacitado y amable con los clientes. Las debilidades encontradas son: no desarrollar proceso de planeamiento formal, uso de tecnología intermedia en la decoración del local, baja participación de mercado, la publicidad no es adecuada, Hipnosis se trata de un producto en etapa de declive, necesidad de inyección de capital.
- Al analizar el ambiente externo se detectó las siguientes oportunidades: la confianza empresarial se mantiene en un tramo optimista, la inflación interanual se proyecta dentro del rango meta, MMM revisa alza de la proyección de crecimiento del PBI, Perú tiene el segundo menor riesgo país de la región, Sullana es la segunda provincia con número de habitantes, tendencia creciente de empleo formal y la tasa de acceso a internet. De otro lado, las amenazas encontradas fueron: la industria requiere renovación por cambios en las exigencias del consumidor, fuerte fiscalización de la Municipalidad eleva costos fijos de funcionamiento, altos niveles de delincuencia y la alta competitividad.
- De acuerdo a los resultados obtenidos durante la investigación, hemos aplicados tres filtros, Matriz de decisión, matriz cuantitativa y matriz Rumelt, para diferir entre las estrategias que se deben ejecutar; y las de contingencia. Las estrategias que se deben ejecutar son: fidelizar la cartera de clientes y desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes. De otro lado, tenemos las siguientes estrategias de contingencia: empoderar a los trabajadores para que se conviertan en gestores, relanzamiento de la empresa, crear alianzas y monitorear paraderos autorizados para la movilidad de los clientes, desarrollar un plan de marketing institucional enfocado en redes sociales y finalmente, desarrollar un plan de cultura organizacional y gestión del conocimiento.

RECOMENDACIONES

- Todas las estrategias están enfocados en la penetración y desarrollo de nuevos mercados y clientes; sin embargo uno de los gurús de las discotecas en el Perú, Gianni Dasso, explica que el negocio de las discotecas es un negocio fugaz y por ende el que no cambia pierde. Hipnosis es una empresa que sucede a otra, bajo el mismo nombre, que tiene baja participación de mercado desde hace un año y si consideramos lo que dice este gurú: “en esta industria no hay nada más fuerte que lo nuevo”, y propone que el “truco es: Cierra tres meses, remodelas todo, empiezas una nueva campaña de marketing y te lanzas con un nombre nuevo.” Por todo ello, se recomienda partir desde un relanzamiento de la empresa, con nuevo nombre, nueva infraestructura y con una campaña de marketing bien definida.
- El segmento de mercado elegido por la empresa tiene entre 25 a 40 años y prefiere establecimientos como video pub, karaokes o restaurantes. Se recomienda enfocar el relanzamiento enfocado en esa información.
- Se invita a que más investigadores estudien el rubro de diversión nocturna ya que tiene altos márgenes de utilidad y riesgos, sin embargo no existen muchas referencias de estudios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Reserva del Perú. (8 de Noviembre de 2018). *Banco Central de Reserva*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Lima: Banco Central de Reserva.
- Bloomberg y reuters. (18 de 11 de 2018). Risk indicators for emerging countries: Emerging Market Bond Index (EMBIG). *Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes*. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- Chiavenato, Idalberto (2001). Administración, teoría, proceso y práctica. Colombia: Editorial Nomos.
- Chunga Purizaca, M. E., & Risco Vega, J. D. (2009). Diagnóstico y propuesta de un plan estratégico para el restaurant Las Gaviotas - ubicado en la ciudad de Sullana para el año 2009. Piura, Perú. Tesis inédita de Licenciatura. Universidad Cesar Vallejo, Piura.
- D' Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación de México S.A.
- Duarte Cueva, F. (2013). Planeamiento y diseño organizacional. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Espinoza Realpe, Viviana Vanesa (2013). Plan estratégico para el bar discoteca Due 2 localizado en Santo Domingo, Período 2012 – 2017. (Tesis de disertación de grado previa la obtención del Título de Ingeniería Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Santo Domingo). Recuperado de https://issuu.com/pucesd/docs/plan_estrategico_due_2/1
- Fiestas Llenque, Emma Magaly (2010). Diagnóstico y propuesta de plan estratégico para la empresa restaurant de parrillas el uruguayo en Piura. Tesis inédita de Licenciatura. Universidad Cesar Vallejo, Piura.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Piura: Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017*. Lima.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (18 de Noviembre de 2018). Boletín de Análisis Demográfico N°36. *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050*. Lima, Lima, Perú.

- León Paredes, David Enrique y Romero Rodas, Maria Verónica (2006). Plan estratégico para el proyecto Rincón del Bolero, Bar localizado en Cuenca - Ecuador. (Ensayo previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, Universidad del Azuay).
- Martínez Pedrós, Daniel & Milla Gutiérrez, Artemio (2005). Un plan estratégico La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ministerio de Economía y Finanzas. (24 de Agosto de 2018). Marco Macroeconómico Multianual. *Diario El Peruano*, pág. 144.
- Ministerio de economía y finanzas. (9 de Mayo de 2018). Modifican el Literal A del Nuevo Apéndice IV del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. DECRETO SUPREMO N°091-2018-EF. Lima, Lima, Perú.
- Ministerio de la Producción. Análisis Regional de Empresas Industriales, 2011. Piura. Despacho Viceministerial de MYPE e Industria. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_piura.pdf
- Ministerio de la Producción. Las mipymes en cifras, 2013. Lima, Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial del Viceministerio de Mype e Industria. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>
- RPP Noticias. (19 de Abril de 2009). RPP Noticias. Obtenido de <http://rpp.pe/mundo/actualidad/la-primera-disco-teca-de-la-historia-cumple-50-anos-noticia-216511>
- Robbins, Sthephen P. (2010).Administración. Prentice - Hall
- Steiner, George A. (1998). ¿Qué es la planeación estratégica? En CECSA (Ed.), Planeación estratégica, Lo que todo director debe saber, Una guía paso a paso (pp. 19-30). Ciudad: Editorial. Recuperado de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/Modulo5_PDF/ESTEM05T02I01.pdf
- (2011, 17 de Junio). Una discoteca en el Sur es negocio si recauda S/. 2 millones en tres meses. Gestión. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/784613/discoteca-sur-negocio-si-recauda-2-mlls-tres-meses?ref=gesr>
- SUNAT. (10 de 03 de 2019). *Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>

ANEXOS

ANEXO 01: CUESTIONARIO PARA LA AUDITORÍA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

	1	2	3	4
1. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?				
2. ¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?				
3. ¿Se desarrollan pronósticos de ventas?				
4. ¿Se desarrollan pronósticos de producción?				
5. ¿Se desarrollan pronósticos financieros?				
6. ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?				
7. ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?				
8. ¿El diseño organizacional es el adecuado?				
9. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?				
10. ¿La moral y motivación de los trabajadores es alta?				
11. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?				
12. ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?				
Modificado de: El proceso estratégico, un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)				

ANEXO 02: CUESTIONARIO PARA LA AUDITORÍA AL ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

	1	2	3	4
1. ¿Se conocen claramente a los clientes-consumidores?				
2. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?				
3. ¿Los productos están óptimamente segmentados?				
4. ¿La participación de mercado se ha incrementado?				
5. ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?				
6. ¿Los precios son adecuados y siguen una política?				
7. ¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?				
8. ¿Las discotecas, karaokes, pubs, son competitivas?				
9. ¿Se maneja un presupuesto de marketing?				
10. ¿Son los clientes y consumidores leales?				
11. ¿La marca está bien posicionada?				
Modificado de: El proceso estratégico, un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)				

ANEXO 03: CUESTIONARIO PARA LA AUDITORÍA DE OPERACIONES / LOGÍSTICA

	1	2	3	4
1. ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?				
2. ¿Son los procesos operativos de prestación de servicios controlados?				
3. ¿Son los procesos operativos de prestación de servicios corregidos?				
4. ¿La gestión de inventarios es controlada?				
5. ¿Las políticas y procedimientos de control de costos es sofisticada?				
6. ¿Se realiza un control de los activos fijos productivos?				
7. ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?				
8. ¿Están las instalaciones distribuidas productivamente?				
9. ¿Se rediseñan con frecuencia las instalaciones?				
10. ¿El diseño de las labores es evaluado frecuentemente?				
11. ¿Se siguen estándares de trabajos?				
12. ¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?				
13. ¿Son amigables las instalaciones, equipos, muebles y enseres con las personas?				
14. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?				
15. ¿Se realiza programación de las actividades?				
16. ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?				

17. ¿La gerencia cuenta con la experiencia necesaria?				
Modificado de: El proceso estratégico, un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)				

ANEXO 04: CUESTIONARIO DE LA AUDITORÍA DE FINANZAS/ CONTABILIDAD

	1	2	3	4
1. ¿La empresa suspende los pagos a terceros?				
2. ¿Tiene activos ociosos que producen pérdida de rentabilidad?				
3. ¿Se tiene exceso de capitales propios?				
4. ¿Se tiene acceso a líneas de crédito?				
5. Nivel de endeudamiento del patrimonio neto es mayor al nivel de endeudamiento financiero				
6. ¿La empresa está generando rentabilidad?				
7. ¿La empresa tiene bajo costo de producción?				
8. Los inventarios rotan de tal manera que permiten cubrir los pagos de corto plazo				
9. Los inventarios generan liquidez de corto plazo				
10. ¿Es buena la estructura de capital?				
11. ¿Se efectúan análisis de riesgo previo a tomar una decisión?				
Modificado de: El proceso estratégico, un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)				

ANEXO 05: CUESTIONARIO DE LA AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

	1	2	3	4
1. ¿Se mide el clima y la cultura organizacional?				
2. ¿Se mide la cultura organizacional?				
3. ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?				
4. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?				
5. ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?				
6. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?				
7. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?				
8. ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?				
9. ¿Se cuenta con una política de incentivos?				
10. ¿Se cuenta con una política de tercerización?				
11. ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?				
12. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?				
13. ¿Se cuenta con actividades de asesoramiento?				
Modificado de: El proceso estratégico, un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)				

ANEXO 06: CUESTIONARIO DE LA AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

	1	2	3	4
1. ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?				
2. ¿Se cuenta con un sistema de soporte de la toma de decisiones?				
3. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?				
4. ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?				
5. ¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?				
6. ¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?				
7. ¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?				
8. ¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?				
9. ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?				
10. ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?				
11. ¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?				
12. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?				
13. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?				
Modificado de: El proceso estratégico, un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)				

ANEXO 07: CUESTIONARIO DE LA AUDITORÍA DE TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

	1	2	3	4
1. ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?				
2. ¿Se asignan recursos necesarios para desarrollar esta actividad?				
3. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?				
4. ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?				
5. ¿Es la tecnología productiva y moderna, y contribuye a la productividad del local?				
6. ¿Se asigna un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?				
Modificado de: El proceso estratégico, un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)				

ANEXO 08: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

		HIPNOSIS		TEQUILA		PAITITI		RUSTICA	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION
Participación mercado									
Música									
Ambiente									
Atención al cliente									
Seguridad									
Limpieza									
Precio									

ANEXO 09: ENCUESTA PARA CLIENTES POTENCIALES

1. Usted, ¿qué tipo de lugar selecciona para divertirse? Seleccione en orden de frecuencia

	1=Nunca	2=Muy raramente	3=Algunas veces	4=Frecuentemente	5=Siempre
DISCOTECA					
KARAOKE					
PEÑA					
PUB					

2. Al mencionar establecimiento de diversión, ¿Cuál es el primero que se le viene a la mente? Seleccione solo uno.

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Hipnosis | <input type="checkbox"/> Rustica |
| <input type="checkbox"/> Tequila | <input type="checkbox"/> Que Lisura |
| <input type="checkbox"/> Ibiza | <input type="checkbox"/> Paititi |
| <input type="checkbox"/> Ruta Uno | <input type="checkbox"/> Barbones y Gorditos |
| <input type="checkbox"/> Koricancha | <input type="checkbox"/> Nachops |
| <input type="checkbox"/> Leñador | <input type="checkbox"/> Open Bar |

3. ¿Cómo valora los siguientes atributos? Enumere del 1 al 5

	1=Nada importante	2=Poco importante	3=Moderadamente importante	4=Importante	5=Muy importante
Música					
Precio					
Decoración					
Ambiente					
Atención al cliente					
Seguridad					
Limpieza					

4. En el último mes, ¿a qué local acudió a divertirse? Marcar solo uno

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Hipnosis | <input type="checkbox"/> Rustica |
| <input type="checkbox"/> Tequila | <input type="checkbox"/> Que Lisura |
| <input type="checkbox"/> Ibiza | <input type="checkbox"/> Paititi |
| <input type="checkbox"/> Ruta Uno | <input type="checkbox"/> Barbones y Gorditos |
| <input type="checkbox"/> Koricancha | <input type="checkbox"/> Nachops |
| <input type="checkbox"/> Leñador | <input type="checkbox"/> Open |

5. Usted acudió a este establecimiento por MOTIVO de:

- ☐ Fin de mes

- ☐ Cumpleaños de un(os) amigo(s)
- ☐ Fin de semana
- ☐ Relax

6. ¿Con qué asocias Hipnosis? Marcar solo una alternativa

- ☐ Pub
- ☐ Karaoke
- ☐ Discoteca

7. Señale su preferencia hacia los siguientes tipos de espectáculos.

	1=Nada importante	2=Poco importante	3=Moderadamente importante	4=Importante	5=Muy importante
Orquestas					
Rock en Vivo					
Fiestas Temáticas					
Show al rojo vivo					

8. ¿Cuánto es lo que usted está dispuesto a pagar por una entrada?

- ☐ 5
- ☐ 10
- ☐ 15
- ☐ 20

9. ¿Con qué frecuencia sale a divertirse? Seleccionar solo una alternativa

- ☐ Todas las semanas
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Ocasión especial: feriados, cumpleaños
- ☐ Una vez al año

10. Usted como se entera de los eventos, A TRAVÉS DE: (Marcar máximo 2 alternativas)

- ☐ Facebook
- ☐ What's App
- ☐ Instagram
- ☐ Radio
- ☐ Afiches pegados en la ciudad
- ☐ Volantes
- ☐ Amigos

**ANEXO 10: ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES–
ESCALA SERVPERF**

ELEMENTOS TANGIBLES	1	2	3	4	5
1. Los equipos de Hipnosis tienen la apariencia de ser modernos.					
2. Las instalaciones físicas son visualmente atractivas					
3. Los empleados tienen apariencia pulcra.					
4. La apariencia de las instalaciones está acorde con el servicio prestado.					
FIABILIDAD					
5. Cuando en Hipnosis prometen algo en cierto tiempo, lo hacen.					
6. Cuando usted tiene un problema, muestran un sincero interés en solucionarlo.					
7. Hipnosis provee el servicio en el tiempo establecido.					
CAPACIDAD DE RESPUESTA					
8. Los empleados informan con precisión a los clientes cuándo concluirá cada servicio.					
9. Los empleados le sirven con rapidez.					
10. Los empleados siempre se muestran dispuestos a ayudarle.					
11. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.					
SEGURIDAD					
12. El comportamiento de los empleados le transmite confianza.					
13. Usted se siente seguro en las instalaciones de Hipnosis					
14. Los empleados son siempre amables con usted.					
15. Los empleados reciben apoyo adecuado para poder hacer bien su trabajo.					
EMPATÍA					
16. En Hipnosis le dan una atención individualizada.					
17. Los empleados de Hipnosis le dan una atención personalizada.					
18. Los empleados de Hipnosis comprenden sus necesidades específicas.					

Una discoteca en el sur es negocio si recauda S/. 2 millones en tres meses

Gianni Dasso trabajó en algunas de las discotecas más emblemáticas de los noventa y hoy es propietario de Bizarro. Una propina de US\$ 20 le cambió la vida a Gianni Dasso. En los noventa era el mozo del Noctambul de Barranco, hoy es socio de la discoteca Bizarro en Miraflores, planifica un nuevo espacio en el Centro Comercial Caminos del Inca y ha decidido terminar esta entrevista, porque está en busca de nuevos locales. Su ruta por el negocio de la diversión y la noche es larga. Ya van casi 20 años. “Trabajo para que otros se diviertan”, dispara con su voz gruesa. Los US\$ 20 se los entregó Jin Robiconti una noche de 1994. Ese año Dasso había dejado la Universidad de Lima por problemas financieros en su casa. Él quería ser economista, y Robiconti quería abrir una discoteca en Lima. Se trataba de un ejecutivo norteamericano que había trabajado 30 años en los hoteles Holiday Inn, y ahora había llegado para colaborar con un grupo de empresarios peruanos decididos a apostar en el negocio de la noche.

“Jin Robiconti es mi mentor. Me enseñó todo lo que sé. Ahora está haciendo consultorías para discotecas en Chile”, cuenta Dasso. Robiconti lo contrató como asistente. La primera parada fue abrir The Edge, mítica discoteca ubicada en plena avenida Larco, cerca de la Municipalidad de Miraflores.

¿En qué año la abrieron?

En 1996. Eso revolucionó el mundo de las discotecas en Lima. En esa época solo había el Grill de la Costa Verde.

¿Y era buena?

Era un éxito, pero podría haberle ido mejor si hubiera habido más planificación. En el Grill el sistema de ventas era: ir al cajero para comprar un ticket de un trago para luego ir a la barra a pelear con todos por un trago. Eso es mal servicio. The Edge cambia todo eso.

¿Qué hicieron luego?

Con Robiconti fuimos los primeros en llegar a las playas de Asia. Hicimos un convenio con Visa e implementamos la discoteca Barracuda, entre el verano de 1998 y el año 2000.

¿Esta industria es rentable?

Es muy rentable, porque al ser un negocio de alto riesgo la utilidad es bastante alta. Un negocio estándar está entre el 8% y 10% de utilidad; una discoteca bien llevada puede llegar a obtener de 35% a 40% de utilidad.

Hoja de ruta

Una discoteca tiene su propia hoja de ruta, tiene su propio patrón. Usted no lo sabe, pero están hechas de tal forma que siempre terminaremos cerca de la barra para saciar nuestra sed. “Hay una estrategia que parte desde el diseño del ambiente”, dispara Gianni Dasso, socio de la discoteca Bizarro. Ojo, no hablamos de la decoración, sino del patrón de tráfico de la gente. Gianni me ofrece un tour por su local. Empezamos por la puerta, cerca de allí está la barra. “La idea es que esté cerca porque hay gente que entra y quiere un trago, entonces no queremos que se pierda esa primera sensación”. Me identifica las zonas donde la gente quiere comer y tomar y conversar, espacios donde la música es más baja, y lugares precisos donde todos bailan. “La gente fluye como agua y se va chocando con puntos de venta. Las barras en forma de isla son como barcos y la gente gira alrededor”. El patrón de tráfico te dice: ya no me metas más gente que no puedo vender.

¿Cuáles son las fuentes de ingresos en una discoteca?

Lo fuerte es la venta de entradas y la venta de licor. También hay ingresos por auspicios.

¿Cómo se manejan los auspicios?

Pagan dinero para que su logo esté en la discoteca, pero se venden productos de la competencia, pero también hay auspicios exclusivos para no vender otros productos.

Un baile y me voy

Este es un negocio fugaz. Una discoteca es una empresa divertida, sí, pero de alta responsabilidad para quien está detrás de ella. Puedes reír o puedes llorar. Una discoteca también es moda y las modas van y vienen. Este también es un negocio en el que hay que ser frío y saber cuándo todo ya acabó. “Hay un momento en el que tú tratas de mantener tus mismas ventas, cuando tu gasto operativo empieza a subir. Hay un momento en que hay un cruce”. Esa es la señal de que algo no va bien. De allí en adelante hay quienes luchan (aquí luchar puede ser perder), otros deciden cambiar (aquí cambiar puede ser dejar de perder). El truco: cierras tres meses, remodelas todo, empiezas una nueva campaña de marketing y te lanzas con un nuevo nombre. “No hay nada más fuerte que lo nuevo en esta industria”, añade. Esa es la manera en que se ha movido Gianni en este negocio. Esa es la forma en que Mr. Robiconti le enseñó y que él no lo puede olvidar y me lo recuerda durante mi visita a Bizarro. “The Edge se transformó en Traffic; Teatríz de Larcomar cambió a Aura; Sr. Frogs a Gótica”. Nueva conclusión: el que no cambia pierde. Gianni también cambió. Decidió tomar varias de las consultorías de discotecas que durante muchos años rechazó, por trabajar con Mr. Rabiconti, quien se fue del Perú tras 12 años, para asentarse en EE.UU. Gianni se hizo cargo del proyecto de Ilution en San Isidro y luego dio el salto a Aura, la exclusiva discoteca de Larcomar.

¿Qué hiciste en Aura?

Los socios sabían que Teatríz no daba para más. Yo entré con un equipo, que incluye a un arquitecto. Por dirigir toda la obra, ya cobro y así es como uno se capitaliza.

¿Y cuándo abre la discoteca?

Me quedo el tiempo que sea necesario para armar el equipo de ventas y la organización de los productos.

¿Por qué tiene éxito Aura?

Fue una coyuntura. Abrió en octubre del 2003 y no te olvides de que un año antes había pasado la tragedia de Utopía. Y eso todo lo cambia, por eso no hay ninguna discoteca en las avenidas grandes de San Isidro, Miraflores, Surco. Cómo les va a ir mal a Aura y a Gótica que están en un centro comercial y no tienen competencia.

¿No tienen competencia?

Son las discotecas del segmento A, B desde hace diez años. Es un oligopolio.

¿Y cuándo tú decides invertir?

En Aura yo era un consultor y el dinero se lo llevaban los inversionistas, por lo que en el 2005, junto a unos socios, abrimos Nua en el boulevard Ibiza.

¿Les fue bien?

En dos veranos recuperamos la inversión. Eso suena bien... Suena increíble, pero tienes que hacer plata. Si no haces casi dos millones de soles en tres meses entonces no te va bien.

¿Hacer al menos S/.2 millones en un verano en Asia es la regla para que los números cuadren?

Sí. La primera temporada buscas recuperar, mientras pagas gastos operativos, luego cierras ocho meses. Si te va bien, el segundo año ya recuperas tu inversión y haces algo de dinero. Recién en el tercer año empiezas a ganar bien.

¿Y todos ganan?

Asia no es un negocio para todos, algunos locales invierten para tener publicidad y presencia, para un local chico.

¿Y qué días se ganan más?

Los fines de semana representan el 80% de las ventas de una semana.

¿Crees que has tenido suerte?

Bastante. Hay quienes han dicho que la vida es 50% trabajo duro y el resto es suerte.

¿Te diviertes?

Mucho. Una persona solo va a hacer mucho dinero haciendo algo que le guste.

“Bizarro”, el local y sus secretos

Nuevamente pregunto: qué hace que una discoteca sea exitosa. Qué hace que un lugar, una cuadra, en que se ubiquen muchos locales, tenga la bendición del público, de su sed, de su consumo. Una respuesta tripartita: locación, locación y locación. Segunda ley: tener bien claro el público objetivo, lo que va a determinar tu inversión, tu decoración. Bizarro empezó a operar hace tres años. La decoración incluye cuadros con imágenes de discos etéreos, televisores y una mesa de billar. La decoración está hecha para ejecutivos de “30 para arriba”.

¿Cuánto invertiste?

Eran dos casas e hicimos un tratamiento acústico. Invertimos US\$ 300 mil.

¿Los socios ya recuperaron su inversión?

Recuperamos muy rápido en menos de medio año. Algo más: Mr. Robiconti me dijo que el negocio de discotecas es para millonarios.

¿Por qué?

Te puede ir bien por una temporada y luego te abren al frente la mejor discoteca del mundo. Tú tienes que ser paciente, preparar tu estrategia y comerte el gasto por tres meses. Si tú no tienes esa espalda financiera mejor no te metas.

¿La gente siempre regresa?

Cuando logras fidelizar al público sí. Cuando tienes un local como este, en lugar de darle fuerza a traer gente nueva, busco que quienes vienen regresen.

¿Cuánto gasta la gente, en promedio?

La gente toma tragos largos como whisky, vodka y el pisco. Gasta en promedio S/. 80. Sale unas tres o cuatro veces a la semana.

ANEXO 12: PLANOS DEL RELANZAMIENTO DE LA EMPRESA

